

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет історії, політології та міжнародних відносин  
кафедра політології та державного управління**

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ В  
УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

**Кваліфікаційна робота  
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

***Виконала:***

студентка 2 курсу  
заочної форми навчання  
**Арсенюк Любов Сергіївна**

***Керівник:***

кандидат політичних наук,  
доцент **Недокус І.С.**

*До захисту допущено  
на засіданні кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 2023 р.  
Зав. кафедрою \_\_\_\_\_ проф. Круглашов А.М.*

**Чернівці – 2023**

## Анотація

У магістерській роботі систематизовано теоретичні підходи до вивчення системи управління розвитком фізичної культури і спорту; розкрито інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації владних повноважень; висвітлено сучасний стан забезпечення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення в територіальних громадах Чернівецької області; охарактеризовано зарубіжний досвід управління розвитком фізичної культури та спорту; запропоновано шляхи удосконалення організаційно-правового забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в Україні.

**Ключові слова:** фізична культура і спорт, децентралізація, публічне управління, територіальні громади.

## Summary

The master's thesis systematizes theoretical approaches to the study of the management system of the development of physical culture and sports; the institutional peculiarities of managing the development of physical culture and sports in Ukraine in conditions of decentralization of power are revealed; the current state of provision of physical culture, health and sports activities of the population in territorial communities of Chernivtsi region is highlighted; the foreign experience of managing the development of physical culture and sports is characterized; proposed ways of improving the organizational and legal management of the development of physical culture and sports at the level of the territorial community in Ukraine.

**Key words:** physical culture and sports, decentralization, public administration, territorial communities

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Л.С. Арсенюк

## ЗМІСТ

	ВСТУП	4
	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
РОЗДІЛ 1	УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	9
1.1	<i>Теоретичні підходи до вивчення системи управління розвитком фізичної культури і спорту</i>	9
1.2	<i>Джерельна база дослідження</i>	18
РОЗДІЛ 2	СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ	21
2.1	<i>Інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні</i>	21
2.2	<i>Децентралізація владних повноважень та організація управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні</i>	34
2.3	<i>Забезпечення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення в територіальних громадах Чернівецької області</i>	45
РОЗДІЛ 3	НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	53
3.1	<i>Зарубіжний досвід управління розвитком фізичної культури і спорту</i>	53
3.2	<i>Удосконалення організаційно-правового забезпечення управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні територіальної громади в Україні</i>	66
	ВИСНОВКИ	76
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
	ДОДАТКИ	90

## ВСТУП

Без розвитку фізичної культури і спорту складно уявити історичний розвиток суспільства, у тому числі українського. Фізичне виховання громадян, спортивні здобутки та досягнення – провідне явище політичного, соціально-економічного та культурного життя держави. В Україні віддавна розвиток системи фізичної культури і спорту займав особливе місце, що підтверджує велика кількість видатних спортсменів і тренерів різних поколінь, які внесли величезний вклад у розвиток світового спорту.

Незважаючи на системні проблеми розвитку цієї сфери, фізична культура і спорт в Україні поступово розвивались. Але після 24 лютого 2022 року все змінилось у життя наших громадян, у тому числі і щодо розвитку фізичного виховання і спорту. Через широкомасштабне військове вторгнення російської федерації, спорт і фізична культура руйнуються, відбувається жорстоке цинічне вбивство мирних людей, руйнування навчальних та спортивних закладів, лікарень тощо.

Унаслідок війни мільйони українських громадян змушені були покинути свої домівки, виїхали за кордон або стали внутрішньо переміщеними особами та не можуть сьогодні вести активну спортивну діяльність. Через постійні обстріли та руйнування спортивної інфраструктури унеможливлено проведення багатьох фізкультурно-оздоровчих заходів, особливо у місцях масового відпочинку, проведення занять зі спорту у гуртках і секціях, особливо прифронтових регіонів. Також відбулось порушення навчально-тренувального процесу з підготовки спортсменів до найважливіших стартів.

Сьогодні чимало українських спортсменів і тренерів вступили до лав Збройних Сил України, Національної гвардії, підрозділів територіальної оборони і знаходяться на передовій. Серед них є загиблі, поранені, полонені. Впродовж 2022 року скасовано та не проведено понад 500 запланованих всеукраїнських змагань з різних видів спорту та понад 100 міжнародних спортивних змагань на території України.

На нашу думку, фізична культура і спорт в Україні за таких умов мають виконувати надзвичайно важливі завдання – формування незламної, фізичної активної і здорової української нації, яка боронитиме нашу державу від ворога. Також необхідно використовувати фізичну культуру і спорт як спосіб забезпечення психологічно стабільного стану людей, зниження психологічної напруги, особливо серед дітей, молоді, соціально вразливих верства населення. Це можливо забезпечити завдяки впровадженню нових форм організації фізичної активності, спортивних тренувань, у тому числі онлайн, а також через розповсюдження інформації про важливість рухової активності і спорту.

Також, дуже важливо використовувати спорт як справедливий інструмент супротиву військової агресії через тиск на світову та європейську спортивні спільноти, російських і білоруських спортсменів та спортивних діячів, відсторонення Росії і Білорусі від спортивних змагань, перш за все Олімпійських Ігор 2024 року в Парижі, бойкотування усіх інших міжнародних змагань за їх участю.

І, найголовніше, через фізичну культуру і спорт необхідно забезпечувати розвиток національної свідомості, формувати почуття патріотизму, духовності та моральності, соціальної відповідальності, готовності до виконання обов'язку із захисту незалежності та територіальної цілісності України та сповідування європейських цінностей.

Але, вже незабаром, після нашої перемоги, необхідно буде знову звернутись до розвитку фізичної культури і спорту в Україні в умовах мирного часу. Тому актуальність нашого магістерського дослідження зумовлена складними нормативно-правовими, організаційними, фінансовими, кадровими прогалинами, які супроводжують процес децентралізації влади та породжують чимало проблем, стаючи на перешкоді формування нової та ефективної системи управління розвитком фізичної культури і спорту у нашій державі. Тому важливим завданням науковців та практиків у сфері фізичного виховання і спорту є пошук нових механізмів організації системи фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади з урахуванням зарубіжного досвіду.

*Метою* магістерської роботи є дослідження організаційно-правових засад управління фізичною культурою та спортом в Україні на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади.

*До завдань* магістерської роботи віднесемо:

- систематизувати теоретичні підходи до вивчення системи управління розвитком фізичної культури і спорту;
- розкрити інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні в умовах децентралізації владних повноважень;
- висвітлити стан забезпечення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення в територіальних громадах Чернівецької області;
- охарактеризувати зарубіжний досвід управління розвитком фізичної культури та спорту;
- запропонувати шляхи удосконалення організаційно-правового забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в Україні.

*Об'єктом* дослідження є система фізичної культури та спорту в Україні.

*Предмет* дослідження – управління розвитком фізичної культури та спорту в умовах децентралізації влади в Україні.

*Методологія дослідження.* Методологічною основою магістерської роботи є сукупність як загальнонаукових, так і спеціальних методів наукового пізнання, теоретичного та емпіричного рівнів дослідження, які були використанні при вивченні наступних питань:

- *методи індукції, дедуції, абстрагування, узагальнення, аналізу і синтезу* – при теоретичному узагальненні та формулюванні об'єкта, предмета, мети та завдань дослідження, вивченні категорійно-понятійного апарату, виявленні проблем, особливостей, суперечностей системи управління фізичною культурою та спортом в умовах децентралізації та формулювання науково-практичних рекомендацій щодо шляхів їх вирішення, розробці основних цілей розвитку Чернівецької міської територіальної громади сфері фізичної культури і спорту;

– *метод статичного аналізу* – при вивченні програм розвитку фізичної культури і спорту територіальних громад Чернівецької області, планів заходів щодо їх реалізації, звітів структурних підрозділів органів місцевого самоврядування Буковини у даній сфері;

– *структурно-функціональний метод* – при дослідженні структури та повноважень структурних підрозділів центральних та місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Чернівецької області у сфері фізичної культури і спорту;

– *програмно-цільовий метод* – при формулюванні науково-практичних рекомендацій щодо розвитку сфери фізичного виховання і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді;

– *формально-правовий метод* – при дослідженні стану та формулювання рекомендацій щодо нормативно-правового та організаційного забезпечення управління розвитком фізичної культури і спорту територіальних громад в Україні в умовах децентралізації та ін.

*Наукова новизна* магістерської роботи полягає в наступному:

– висвітлення сучасного стану організації системи управління у сфері фізичної культури і спорту у територіальних громадах Чернівецької області за методикою поділу на три рівні розвитку;

– визначення шляхів удосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту на прикладі територіальних громад Буковини;

– окреслення напрямів адаптації зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту в Україні, зокрема щодо залучення позабюджетних додаткових коштів для розвитку системи фізичного виховання і спорту на рівні територіальної громади.

*Практичне значення.* Висновки магістерського дослідження можуть бути використані у наступних сферах:

– для удосконалення нормативно-правового забезпечення управління у сфері фізичної культури і спорту, насамперед, на рівні територіальних громад Чернівецької області;

– для підготовки та реалізації програм розвитку фізичної культури і спорту територіальних громад в умовах децентралізації;

– у практиці діяльності структурних підрозділів територіальних громад у сфері фізичної культури і спорту;

– для підготовки магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» у Чернівецькому національному університеті імені Юрія Федьковича.

Мета та завдання визначили *структуру* магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділені на підрозділи, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи складає 83 сторінки.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

### *1.1. Теоретичні підходи до вивчення системи управління розвитком фізичної культури і спорту*

Сьогодні наша держава існує в умовах військової агресії Російської Федерації, що кардинально змінило стан справ у рівних сферах життя суспільства, у тому числі у сфері фізичної культури і спорту. Поряд із війною в Україні продовжується реформа з децентралізації управління, яка передбачає передачу повноважень управління на місця, насамперед на рівень органів місцевого самоврядування. Тому необхідне належне розуміння сутності ключових понять управління кожним суб'єктом на рівні територіальної громади, у тому числі у сфері фізичної культури і спорту (ФКіС). У науковій літературі існують різні погляди дослідників, які можна використати під час організації та забезпечення керівництвом ФКіС на рівні територіальних громад різних регіонів України в умовах воєнного стану та децентралізації влади.

У літературі можна знайти чимало визначень понять «фізична культура» і «спорт». Зокрема, словник іншомовних слів пропонує наступне визначення цих термінів:

*фізична культура*: «частина загальної культури суспільства, одна з сфер соціальної діяльності, спрямована на зміцнення здоров'я, розвиток фізичних здібностей людини»;

*спорт*: «складова частина фізичної культури – засіб і метод фізичного виховання, метою якого є розвиток та зміцнення організму людини, досягнення ним високих результатів у змаганнях» [59].

Водночас, для нас важливим є положення законодавчих актів, які розкривають поняття ФКіС в нашій державі. Так, у статті 1 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» пропонується наступне визначення термінам фізична культура і спорт:

*фізична культура*: «діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя»;

*спорт*: «це діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них» [64].

Проте в останнє десятиліття у результатів економічних та організаційно-правових змін розуміння сутності понять «фізична культура» і «спорт» суттєво змінилось. Ці зміни пов'язані не тільки з усвідомленням значущості формування належної матеріальної основи для успішного розвитку фізичної культури в Україні, зростання підтримки фізкультурно-спортивного руху, а також із розвитком різних видів професійного спорту та участі громадськості у становленні сфері ФКіС в нашій державі.

Тому провідні науковці у сфері ФКіС в Україні пропонують наступне узагальнене визначення терміну «фізична культура і спорт». Отже, фізична культура і спорт – це «одна із соціальних сфер діяльності суспільства, яка має систему спеціальних державних і недержавних установ різних типів, нормативно-правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів та інші необхідні для розвитку ресурси, завданням якої є зміцнення здоров'я, розвиток фізичних здібностей людини та досягнення ним високих результатів у змаганнях» [3].

Тому у спеціальній літературі щодо розвитку сфери фізичної культури і спорту пропонуються наступні визначення терміну «управління фізичною культурою і спортом»:

*управління фізичною культурою і спортом* – це один із видів соціального управління, що побудований на поєднанні методів і форм впливу на ФКіС як галузь та має на меті задоволення потреб мешканців територіальних громад у фізичному вдосконаленні та зміцненні здоров'я [20, С. 9];

*управління фізичною культурою і спортом* – це один із видів соціального управління, що побудований на основі системи впливу на ФКіС як галузь зі

сторони органів державної влади, відомчого управління та має на меті задоволення потреб мешканців у зміцненні здоров'я та фізичному вдосконаленні [42]

На нашу думку, варто погодитись із визначеннями поняття «управління сферою фізичного виховання», яке запропонували українські вчені О. Жданова та Л. Чеховська: управління сферою фізичного виховання – це поєднання конкретних методів і форм свідомої діяльності громадян, які спрямовані на забезпечення належного функціонування та розвитку сфери та має на меті повноцінне забезпечення потреб людини у фізичному вдосконаленні [20, с. 10].

Управлінню у сфері фізичної культури і спорту притаманні ряд закономірностей, серед яких відзначимо, насамперед, диференціацію. Сутність цієї властивості полягає в наступному: управління, яке виникло, насамперед, як виробництво (адже першою школою управління стала так звана «школа наукового управління» або по-іншому «школа управління виробництвом»), ключову увагу надає людському чиннику управління у різних сферах соціального співіснування.

Проте із веденням військових дій в нашій країні та відсутністю належного інвестиційного клімату в нашій країні, низьким рівнем участі приватного сектору або його виходом, проблеми розвитку ФКіС, на нашу думку, можливо подолати лише завдяки об'єднанню зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. Саме завдяки такій співпраці можливе втілення кращих світових та європейських стандартів у сфері ФКіСу, до яких ми прагнемо та в основі яких є автономність спортивних федерацій, зростання прозорості та публічності функціонування головного органу влади у системі центральних виконавчих органів влади нашої держави, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту – Міністерства молоді та спорту України.

Отже, на нашу думку, публічне управління є важливою складовою в управлінні фізичною культурою і спортом на рівні територіальних громад. Проте, ефективне управління цією сферою неможливе без належного розвитку місцевого самоврядування, формування його фінансової спроможності, без реальної участі

територіальної громади в розвитку ФКіС на своїй території.

У процесі реалізації муніципального і державного управління у сфері ФКіС виникає та реалізується державна політика у відповідній сфері, насамперед, визначаються ключові пріоритети та гарантії публічних інтересів, ухвалюються нормативно-правові засади державної, регіональної та місцевої підтримки ФКіСу, відбувається пошук можливостей для стимулювання розвитку цієї галузі. Разом з тим, державне та місцеве управління у сфері ФКіС відбувається у межах повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які визначені законодавством. Тому на органи публічної влади покладено обов'язки з управління матеріальними, фінансовими, людськими ресурсами, а також інфраструктурою для реалізації відповідних повноважень.

Відомий український вчений В. Журавський наголошує, що місцеве самоврядування у сфері фізичного виховання є однією з основних частин публічного управління та ключовим демократичним принципом, на основі якого відбувається реалізації управління суспільними справами. На думку вченого, в його основу покладена ідея розвитку громадських цінностей, насамперед, незалежності, свободи, активної участі населення у вирішенні громадських справ у сфері розвитку фізичної культури і спорту [21].

У нашій країні місцеве самоврядування повинно наближувати управління до населення і є найбільш транспарентною формою управління. Місцеве самоврядування як багатогранне та комплексне явище володіє наступними ознаками:

- є основою конституційного ладу та одним із найважливіших принципів організації та діяльності влади в державі та важливою ланкою демократичного суспільства;

- є формою народовладдя, яке гарантоване статтею 5 Конституції України через здійснення народом влади безпосередньо і через органи місцевого самоврядування. При цьому органи місцевого самоврядування займають окреме місце серед інститутів політичної системи та не входять до складу державного механізму;

– права територіальної громади на власний розсуд вирішувати питання місцевого значення відповідно до Конституції та українського законодавства.

Місцеве самоврядування як складова публічного управління є одним із базових атрибутів демократичної організації суспільства. Призначення органів місцевого самоврядування полягають, насамперед, у наданні якісних місцевих послуг. Це є головною функцією життєзабезпечення на рівні територіальної громади. Разом з тим, місцеве самоврядування є складовою політичної системи суспільства і головним елементом самоорганізації на місцях. Місцеве самоврядування має дуалістичний (подвійний) характер і тому має на меті наближувати людину до публічної влади, сприяти якісному та гармонійному об'єднанню особистісних та групових інтересів.

Разом з тим, оскільки система фізичної культури і спорту є складною, динамічною та різноманітною сферою розвитку суспільних відносин, управління цією сферою, яке існує сьогодні в Україні, охоплює досить широкий спектр спортивних та спортивно-оздоровчих послуг та вимагає досягнення певних цілей – належної соціально-економічної результативності у поточному та стратегічному періодах у частині якісного покращення фізичного розвитку та стану здоров'я населення [24].

Для визначення перспектив розвитку фізичної культури і спорту в Україні на рівні територіальних громад, на нашу думку, варто звернути увагу на функціональне управління у даній сфері, яке є також частиною публічного управління. Так, у сфері фізичної культури і спорту функціональне управління існує як на рівні адміністративно-територіальних одиниць, так і на рівні держави загалом. Саме таке управління і є політикою у певній сфері суспільства. Звісно, що функціональне управління є частиною публічного управління, проте характеризується певними специфічними ознаками. А саме:

– не має одночасної обов'язкової прив'язки до усіх головних атрибутів держави: обмежене територіальне використання (до прикладу, існування вільних економічних зон), відсутність владного примусу (до прикладу функціонування спортивних федерацій як самоврядних органів), непоширеність влади на все

населення (до прикладу діяльність органів Служби безпеки України);

- володіє предметом відання, який обмежений певною сферою суспільного буття;

- поділяє конкретну територію та населення з іншими різновидами функціонального управління, проте не поширюючись на них одноосібно (суверенно);

- володіє функціональною специфікою, натомість публічне управління має тільки територіальні та суспільні особливості;

- функціонує відповідно до цінностей та мети, які визначені органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а не безпосередньо політичною системою;

- діє як елемент, функція публічного управління або одного із видів, які ним інтегровані, а не частиною політичної системи;

- не використовує принцип представництва інтересів [17].

Ще однією важливою категорією для розгляду проблематики нашого дослідження є поняття «система в управлінні розвитком фізичною культурою та спортом». Як наголошує відомий дослідник у галузі державного управління А. Авер'янов, під системою розуміється «безліч закономірно пов'язаних один з одним елементів (предметів, явищ, поглядів, принципів, знань і т. д.), що представляє собою певне цілісне утворення, єдність. У свою чергу, системність є одним з найважливіших параметрів об'єктивного і, насамперед, світу соціального. Особливо слід відзначити зв'язок категорій система і структура, де остання являє собою внутрішню організацію першою, при цьому єдність елементів системи не означає абсолютної єдності всіх зв'язків, взаємодій, відносин. Єдність завжди досягається лише за окремими параметрами, важливим для існування і окремих елементів, і системи, ними утвореною» [1].

Також, на думку професора С. Братановського, система управління фізичною культурою і спортом є однією з головних складових управління суспільством загалом, володіє внутрішньою організацією, має функціональний зв'язок з іншими системами та визначені пріоритети подальшого розвитку [8].

У численних дослідженнях, які присвячені даними проблемам, доведено, що сфера фізичного виховання характеризується багатофункціональними суспільними відносинами, виконує надзвичайно важливі для суспільства функції, які визначають нагальність державного управління у даній сфері. Зміст ключових для державного управління фізичною культурою та спортом категорій фундаментально досліджено у роботах І. Гасюка. Автор, зокрема, зазначає, що під поняттям система державного управління розвитком фізичної культури і спорту варто розуміти систематичний, цілеспрямований, організуючий, контролюючий та координуючий вплив з боку органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на галузь фізичної культури і спорту. Метою такого впливу є зростання ефективності її функціонування, задоволення прагнень та потреб різних соціальних страт суспільства та окремих громадян у галузі фізичного виховання. А це, у свою чергу, визначає ефективність діяльності органів державного управління у цій сфері [13].

Натомість, на нашу думку, фізкультурно-спортивний рух на рівні територіальних громад має визначатись як відкрита система, яка побудована на основі державних засад, потреб та статутів територіальної громади та універсальних принципів управління.

Також для досягнення мети нашого дослідження та визначення понятійно-категоріальних засад державного управління у сфері ФКіС, варто розглянути наступні види управлінських відносин у цій галузі:

- між супідрядними центральними та місцевими органами виконавчої влади, які функціонують на різному організаційно-правовому рівні (до прикладу нижчі та вищі органи влади та їх посадові особи);
- між несупідрядними місцевими органами виконавчої влади, які здійснюють свої повноваження на однаковому організаційно-правовому рівні (до прикладу, обласні адміністрації двох областей);
- між центральними та місцевими органами виконавчої влади та державними установами і підприємствами, що перебувають в їхньому організаційному підпорядкуванні (до прикладу, підприємство та міністерство);

– між центральними та місцевими органами виконавчої влади та державними установами і підприємствами, які не перебувають в їхньому організаційному підпорядкуванні (до прикладу, з питань адміністративного нагляду чи фінансового контролю);

– між центральними та місцевими органами виконавчої влади та недержавними соціально-культурними та господарськими установами та підприємствами (до прикладу, з питань реєстрації комерційних структур);

– між центральними та місцевими органами виконавчої влади та громадськими організаціями;

– між виконавчими органами системи місцевого самоврядування та органами виконавчої влади у випадках, які передбачені чинним законодавством у цій сфері;

– між органами виконавчої влади та громадянами [7].

На нашу думку, на рівні органів місцевого самоврядування варто виокремити наступні види управлінських відносин у сфері фізичної культури і спорту:

– між супідрядними виконавчими структурами органів місцевого самоврядування та органами державної влади, що функціонують на різному організаційно-правовому рівні (до прикладу нижчі та вищі органи влади та їх посадові особи);

– між несупідрядними виконавчими органами влади місцевого самоврядування, які функціонують на однаковому організаційно-правовому рівні (до прикладу, управління фізичної культури міської ради та управління освіти міської ради);

– між виконавчими структурами органів місцевого самоврядування та комунальними установами та підприємствами, які перебувають в їхньому організаційному підпорядкуванні);

– між виконавчими структурами органів місцевого самоврядування та установами і підприємствами, які не перебувають в їхньому організаційному підпорядкуванні (до прикладу, обласне відділення комітету з фізичної культури та



спорту Міністерства освіти і науки України), але функціонують в межах проживання територіальної громади;

– між виконавчими структурами органів місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями;

– між виконавчими структурами органів місцевого самоврядування та громадянами.

У магістерській роботі використовується поняття «фізичні культура і спорт», який, вважаємо, необхідно розуміти як сферу діяльності спортивних суб'єктів щодо здійснення ними дій, які спрямовані на реалізацію чи удосконалення розумового та фізичного стану людини, становлення соціальних взаємин, за допомогою участі у змагальному процесі різного рівня на епізодичній, організованій чи епізодичній основі.

У наш час, необхідність реформування системи державного управління у сфері ФКіС проводиться на основі принципів деконцентрації та децентралізації та вимагає наукового супроводу вихідних положень теорії управління фізичною культурою та спортом, насамперед, на рівні місцевого самоврядування. У такому випадку децентралізації влади передбачає часткову передачу владних повноважень від центральних органів до регіонального та місцевого рівня. Саме тому децентралізація потребує надання повноважень органам влади, які прямо не належать до системи виконавчої влади, а саме місцевому самоврядуванню [66].

Усі інші спроби збільшити ефективність управління розвитком ФКіС у нашій державі за допомогою точкових змін чи з використанням кадрових рішень навряд чи призведуть до успіху. Потрібно впроваджувати суцільний комплексний аудит та реорганізацію усієї системи управління фізичною культурою та спортом з метою підвищення спортивних результатів та отримання інших важливих позитивних соціальних ефектів, виявлення та подолання корупційних організаційно-правових механізмів чи схем в управлінні спортом в Україні. Також важливим є усунення прогалин нормативно-правового забезпечення управління спортом, які перешкоджають його розвитку, насамперед, зміну системи відносин та оптимізацію розподілу повноважень і відповідальності

між суб'єктами управління спортом

Таким чином, наведений аналіз теоретичних засад управління розвитком ФКіС дозволяє запропонувати наступне визначення поняття управління розвитком фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації на рівні місцевого самоврядування» – реалізація функцій управління за допомогою конкретних форм і методів, що забезпечують ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади громадських організацій, підприємств та громадян у сфері спорту територіальної громади, з метою належного розвитку фізичної культури і спорту, враховуючи запити територіальної громади та фактори соціально-економічного та політичного розвитку сучасної держави. У зв'язку із тим, що більшість життя людини проходить у межах територіальної громади, особливо зростає роль органів місцевого самоврядування у створенні мережі закладів ФКіС у територіальній громаді.

### *1.2. Джерельна база дослідження*

Джерельну базу дослідження можна поділити на декілька груп залежно від напрямів дослідження та джерел.

До *першої* групи варто віднести нормативно-правові акти у сфері розвитку фізичної культури і спорту. Зокрема: Закон України *Про місцеве самоврядування*, Закон України *Про місцеві державні адміністрації*, Закон України *Про фізичну культуру і спорт* та ін.

До *другої* групи джерел віднесемо нормативно-правові акти місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування Чернівецької області. Серед них: положення про Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної адміністрації, комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту Чернівецької області на 2022-2026 роки, програми розвитку фізичної культури і спорту у Вашківецькій сільській територіальній громаді Дністровського району, Вікнянській сільській територіальній громаді Чернівецького району, Камянецькій сільській територіальній громаді

Чернівецького району, програма розвитку фізичної культури і спорту в Чернівецькій міській територіальній громаді на 2022-2025 роки, звітна документація та низка інших розпорядчих документів територіальних громад Буковини.

До *третьої* групи можна віднести праці зарубіжних та українських науковців, які розглядали сутність управління у сфері фізичної культури спорту і пропонували дефініції відповідних понять. До них пропонують працю В. Базенка, який пропонує наступне узагальнене визначення терміну «фізична культура і спорт». Отже, фізична культура і спорт – це «одна із соціальних сфер діяльності суспільства, яка має систему спеціальних державних і недержавних установ різних типів, нормативно-правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів та інші необхідні для розвитку ресурси, завданням якої є зміцнення здоров'я, розвиток фізичних здібностей людини та досягнення ним високих результатів у змаганнях».

Значний внесок у питаннях досягнення збалансованої та оптимальної організаційної структури системи управління фізичної культури і спорту, обґрунтування механізмів і теоретико-методологічних основ державного управління та місцевого самоврядування у сфері ФКіС, що сприяє розробці даної теми, зробили вітчизняні та зарубіжні дослідники такі як: В. Гузарь, Ю. Довгенько, М. Дутчак, В. Жуков, В. Жолдак, М. Золотов, С. Згура, І. Козюра, В. Куделко, Ю. Мічуда, М. Олійник, В. Платонов, Ю. Шкретій та інш.

Існує низка досліджень присвячених пошуку моделей раціонального функціонування системи управління фізичною культурою і спортом: В. Олуйка, П. Навки, С. Стадника, Ю. Рєпкіної, Н. Москаленка, А. Кухтія, В. Загайного, О. Алікової, А. Сергєєва та ін.

Також потрібно наголосити на працях вітчизняних вчених з питань розвитку місцевого самоврядування та проблем реалізації реформи з децентралізації влади, зокрема В. Куйбіда, О. Лазор, С. Саханенко, С. Серьогін та ін.

До *четвертої* групи джерел віднесемо авторів, які досліджують нормативно-правові та інституціональні засади еволюції та функціонування сучасної системи управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Так, на проблеми кадрового забезпечення реалізації державної політики у сфері управління фізичним вихованням і спортом в Україні звертали увагу у своїй наукових працях Н. Куліш, Т. Курчаба, С. Мальона та інші, які наголошували на небезпеках нехтування проблемами у даній сфері.

До *п'ятої* групи віднесемо праці вітчизняних науковців, які присвячені можливостям впровадження зарубіжного досвіду організації пенсійного забезпечення громадян. Так, окремі аспекти організації управління у сфері фізичної культури і спорту зарубіжних держав висвітлювали у своїх роботах І. Гасюк, О. Вапнярська, А. Іванов, О. Кузьменко та ін. Водночас, як наголошують вказані автори, питання дослідження європейського досвіду управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні територіальної громади та використання ефективних зразків такого управління залишаються мало дослідженими.

Отже, питанням організації системи управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні, вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері присвячено чимало наукових монографій, статей, тез конференцій. Водночас наявні публікації акцентують увагу тільки на окремих аспектах досліджуваних проблем. Подекуди роботи присвячені тому періоду і тому досвіду організації системи управління у сфері фізичного виховання і спорту, які існували на момент підготовки та публікації даних досліджень.

На нашу думку, в Україні є певний дефіцит досліджень, які присвячені механізмам забезпечення управління розвитком системи фізичної культури і спорту на базовому рівні місцевого самоврядування – рівні територіальної громади, особливо в умовах децентралізації владних повноважень та з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

#### *2.1. Інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні*

Сьогодні, в умовах воєнного стану, найкращим варіантом здійснювати роботу у сфері спорту є поєднання зусиль органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та громадських організацій. Проте найважливіша роль у нашій сфері на рівні територіальної громади, в умовах децентралізації управління, належить саме місцевому самоврядуванню. Це, на нашу думку, означає, що у нашій державі поступово зростатиме тенденція до автономності фізично-спортивної сфери.

Проте це не означає повне відокремлення місцевих органів виконавчої влади від процесу розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні відповідної територіальної громади. Вважаємо, що навпаки, сьогодні у складних умовах виживання та необхідності оборони нашої країни, необхідний якісний розподіл функцій та повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Тоді за державним управлінням будуть закріплені координуючі, контрольні та допоміжні функції. Разом з тим, центральні та місцеві органи виконавчої влади повинні підвищити рівень прозорості та публічності.

Для організації проведення реформування за даних обставин, вкрай необхідно вивчити та розуміти інституційні особливості управління у сфері ФКіС в нашій країні, вивчити можливості застосування найкращих світових практик у розвитку спорту на рівні територіальної громади з урахуванням історичних традицій, цінностей та сучасних реалій.

Найважливішими інституційними особливостями організації управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є:

- управління спортивною діяльністю, проектування та реалізація спортивних заходів і програм;

- управління у сфері спортивної інфраструктури, управління спортивними спорудами та спортивним обладнанням;
- управління бізнесовими проектами в індустрії спорту;
- організація та керівництво спортивними організаціями;
- прозорий розподіл фінансів для реалізації цілей у сфері фізичної культури і спорту;
- управління якісними публічними послугами у сфері ФКіС;
- управління підготовкою спортсменів, спортивних суддів, спортивних тренерів, спортивних менеджерів високого рівня;
- організація управління комунікацією між різними суб'єктами управління у сфері ФКіС;
- управління популяризацією масового спорту, особливо-дитячо-юнацького та здорового способу життя;
- управління безпекою у сфері ФКіС.

Існуюча система управління розвитком ФКіС володіє спільними рисами з подібними системами інших країн світу загалом та Європи, зокрема. Найважливішою спільною рисою системи управління ФКіС є те, що у більшості країн представлені два типи спортивних організацій: громадські і державні. В Україні система управління розвитком ФКіС поділяється на значну кількість підсистем або організацій. У нашій країні усі компоненти системи можна поділити державні органи, органи місцевого самоврядування та громадські організації. Тому управління системою фізичного виховання і спорту в Україні реалізується на основі їх взаємодії. Тому для розгляду інституціональних особливостей управління у сфері ФКіС в Україні, послідовно розглянемо підсистеми органів управління у сфері фізичної культури [11].

Органи управління, які відповідають за розвиток фізичної культури і спорту в Україні необхідно класифікувати за ознакою компетенції. Згідно цієї ознаки органи управління поділяються на три групи: загальної, відомчої та спеціальної компетенції. До групи загальної компетенції – органів загальної компетенції належать такі, що у своїй діяльності займаються питанням із різних сфер життя

нашої держави, у тому числі у сфері фізичного виховання і спорту. Найвпливовішим представником органів управління загальної компетенції є Верховна Рада України. До цієї ж групи відносяться обласні, районні, міські, селищні та сільські ради.

Наступну групу органів управління, до компетенції яких також належить вирішення проблем розвитку фізичного виховання і спорту, складають органи відомчої компетенції. До таких належать декілька міністерств та органи влади на місцях. Зокрема до другої групи належать: Міністерство науки і культури України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ та ін.

Третю групу органів управління у сфері фізичної культури і спорту складають органи спеціальної компетенції. Насамперед, до цієї групи відноситься Міністерство молоді і спорту України.

Розглянемо компетенції перерахованих органів управління у сфері фізичної культури і спорту.

Верховна Рада України - – вищий законодавчий орган держави, який ухвалює законодавчі акти, які регулюють умови на напрями розвитку фізичного виховання і спорту у нашій державі. Так, Верховною Радою України у грудні 1993 року було ухвалено Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який є нормативно-правовою основою діяльності усіх закладів фізичної культури. Окрім названого закону, Верховна Рада України ухвалила ще низку нормативно-правових актів, у яких регламентовано діяльність у сфері фізичної культури і спорту.

Профільний комітет Верховної Ради України, а саме комітет з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму [44] вивчає проблеми у даній галузі, організовує роботу з їх виконання та займається контролем у сфері фізичного виховання та спорту. Зокрема, саме до відання цього комітету належить питання реформування сфери ФКіС, насамперед, внесення необхідних доповнень і змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт».

Органи державного управління відомчої компетенції, які також впливають на розвиток фізичного виховання і спорту у територіальних громадах, насамперед представлені Міністерством освіти і науки України та Міністерством оборони України. Так, до Міністерства освіти і науки України відносяться освітянські установи різних рівнів – від дитячих садків до вишів. Тому у структурі Міністерства освіти і науки існує комітет фізичного виховання і спорту. Саме цей комітет реалізує управлінські, організаційні та методичні функції з фізичного виховання і спорту у навчальних закладах міністерства. У структурі комітету фізичного виховання і спорту засновані відокремлені підрозділи, зокрема обласні.

Щодо Міністерства оборони України, то реалізацією державної політики у сфері фізичного виховання та спорту, зокрема організацією та проведенням різноманітних заходів з фізичної підготовки і спорту в Міністерстві та Збройних Силах України, які спрямовані на необхідність належної фізичної готовності військовослужбовців та працівників Збройних Сил до професійної діяльності, займається окремий структурний підрозділ апарату МОУ – Управління фізичної культури і спорту. Діяльність названого підрозділу регламентується Положенням про Управління фізичної культури і спорту Міністерства оборони України, яке затверджене наказом Міністерства оборони України від 19 травня 2016 року №269 [46]

Головними завданнями Управління є:

- забезпечення розвитку фізичної культури і спорту серед військовослужбовців;
- реалізація державної політики у сфері фізичної культури і спорту на різних рівнях;
- участь та формування позитивного іміджу Збройних сил України у світовому спортивному русі;
- підготовка спортсменів високого класу та їх успішного виступу на національних та міжнародних змаганнях, насамперед на Олімпійських іграх, Всесвітніх іграх серед військовослужбовців, чемпіонатах світу та Європи;



- проведення масових заходів з фізкультурно-оздоровчої реабілітації учасників бойових дій;
- розвиток туризму серед військовослужбовців;
- сприяння розвитку спорту інвалідів серед військовослужбовців та ветеранів-учасників бойових дій.

Також Управлінню фізичної культури і спорту Міністерства оборони України підпорядковані навчально-спортивні бази та спортивні клуби літніх та зимових видів спорту, які перебувають у межах територіальних громад різних регіонів України та реалізують відповідну політику впливу на розвиток фізичної культури. Варто наголосити, що в умовах українсько-російської війни співпраця відповідного Управління та територіальних громад набуває величезного значення, потрібно використовувати усі існуючі механізми.

Таким чином, інституціональною особливістю управління у сфері фізичної культури і спорту органами відомчої компетенції є те, що вони здійснюють відповідну політику, розв'язують інші завдання, які віднесені до їхньої компетенції.

Міністерство молоді і спорту України як головний орган у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту, спрямовує і координує здійснення іншими центральними органами виконавчої влади заходів з питань розвитку фізичної культури і спорту.

Проте, структура управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні загострює сьогодні питання взаємовідносин місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого та органів місцевого самоврядування. Сьогодні у загальному вигляді, до цієї структури належать:

- Міністерство молоді та спорту України;
- управління у справах сім'ї, молоді і спорту обласних державних адміністрацій;
- відділи у справах сім'ї, молоді і спорту районних державних адміністрацій;

- постійні комісії та комітети відповідних рад;
- управління (відділи) виконавчих структур територіальних громад;
- Національний Олімпійський Комітет та його підрозділи на обласному рівні;
- Національні та місцеві спортивні федерації з різних видів спорту;
- громадські організації та ін.

Впродовж останніх років на центральному та регіональному рівні в Україні проводилась відповідна робота щодо реорганізації органів державної влади у сфері фізичної культури та спорту. Зокрема, важливою подією у сфері управління фізичною культурою та спортом стало відновлення окремого Міністерства молоді та спорту. Адже до того відбулось значне скорочення штату державних службовців. Це, звичайно, привело до численних проблем у сфері фізичної культури і спорту, переважна більшість з яких мала адміністративне походження. Натомість, суттєвого підвищення ефективності управління у сфері фізичної культури і спорту не відбулось [12].

Станом на 2021 рік в усіх регіонах України функціонують головні управлінські органи з питань розвитку ФКіС та забезпечення реалізації відповідної державної політики у цій сфері, які є структурними підрозділами обласних державних (військових) адміністрацій. Вони є підконтрольними та підзвітними головам відповідних обласних державних (військових адміністрацій) та Міністерству молоді і спорту України. Проте, варто наголосити, що в більшості регіонів України, окрім питань фізичного виховання і спорту, до повноважень управлінь належать проблеми національно-патріотичного виховання, молодіжної та сімейної політики [47].

На виконання листа Міністерства молоді і спорту України від 13 листопада 2018 року за №8902, який надійшов структурним підрозділам обласним та районним державним адміністраціям – Методичні рекомендації стосовно формування ефективних моделей розвитку системи фізичної культури і спорту в об'єднаних територіальних громадах, було підведено основні підсумки створення профільних виконавчих органів в новоутворених територіальних громадах.

Результати свідчать про поступове утворення управлінь (відділів) комплексного гуманітарного напрямку: питання розвитку фізичного виховання і спорту, культури, сім'ї і молоді тощо. Проте процес утворення профільних підрозділів є неоднорідним та залежить від чисельності та потреб населення, фінансової та організаційно-правової можливості. На нашу думку, необхідно створювати окремі профільні безпосередньо з питань розвитку фізичної культури і спорту виконавчі органи територіальних громад [15].

Також зазначимо, що у таких комплексних виконавчих структурах територіальних громад переважно працює від 1 до 3 спеціалістів. Також до їх завдань належить декілька напрямів життєдіяльності громади. Це звичайно викликає чималі проблеми професійного управління, тому що у більшості випадків фахових спеціалістів в умовах політичної та соціально-економічної нестабільності, а сьогодні і широкомасштабного військового вторгнення Росії в Україну, не вистачає. Тому сьогодні особливо актуальним є підготовка профільними закладами вищої освіти фахівців, які знають і систему місцевого самоврядування в Україні і чітко розуміють систему управління розвитком фізичного виховання і спорту у нашій державі. Також фахівці повинні мати гнучкий характер мислення, адже умови у різних територіальних громадах суттєво різняться і підходи повинні бути особливими.

За умов децентралізації управління в Україні, необхідно знайти рецепти швидкого та ефективного прийняття рішень з різноманітних питань управління системою ФКіС. На нашу думку, насамперед, необхідне розширення спектру освітніх програм навчальних закладів, які будуть проводити перепідготовку спеціалістів, особливо підвищення їх кваліфікації, якісно та у стислі терміни підготують необхідну кількість професійних профільних менеджерів-управлінців у сфері фізичного виховання і спорту для роботи у виконавчих структурах територіальних громад. Також, необхідна зацікавленість зі сторони керівництва та депутатського корпусу територіальних громад у таких фахівцях та належна система їх мотивації [16].

На нашу думку, стратегічною метою управління сферою фізичної культури і спорту на рівні місцевого самоврядування є досягнення керованою системою ФКіС такого рівня розвитку, який належно забезпечив би задоволення потреб територіальної громади та мешканців громади в інфраструктурі зорового способу життя, підтриманні належного рівня працездатності, покращенні рівня та якості життя громади, задоволенні інтелектуальних, духовних, рухових потреб через проведення занять різними видами спорту тощо.

Модернізація системи місцевого самоврядування в Україні безпосередньо впливає на управління розвитком фізичного виховання і спорту на рівні територіальної громади. Саме тому сьогодні дуже важливо територіальним громадам глибоко розуміти шляхи реалізації ефективних дій щодо задоволення фізкультурно-оздоровчих потреб мешканців громад. Тому в процесі реформування місцевого самоврядування необхідно врахувати демографічні та економічні показники, рівень розвитку інфраструктури, історичні традиції різних населених пунктів тощо.

Також не менш важливо для розвитку демократичної держави те, що процес нововведень повинен супроводжуватись освітньою та просвітницькою роботою в територіальних громадах та якісною підготовкою фахівців для виконавчих структур. На практиці, голови, старости та працівники виконавчих структур територіальних громад часто не можуть належним чином організувати роботу управлінських структур у сфері фізичного виховання та спорту. На чолі територіальних громад дуже багато людей, які не мають будь-якого управлінського досвіду, існують прогалини методичного забезпечення та роз'яснень роботи у даній сфері. Тому необхідний оперативний та якісний моніторинг врахування на організаційному та законодавчому рівнях проблем, з якими зіткнулися територіальні громади [18].

У проведенні реформи з децентралізації управління в Україні часто посилаються на польський досвід реформування місцевого самоврядування. Проте, на нашу думку, мало звертають увагу на те, що уряд Польщі п'ять років готувався до цього кроку. За цей період було підготовлено ефективні електронні

сервіси, покриття якісним Інтернетом, відремонтовано дороги, що давало можливість швидко дістатись до адміністративного центру територіальної громади. І лише після цього розпочався процес об'єднання територіальних громад. В Україні ситуація виглядає дещо по-іншому, а російсько-українська війна кратно збільшила умови для проведення реформ у нашій державі [14].

На нашу думку, належні умови для управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні, вимагають вивчення особливостей місцевого самоврядування в Україні. Це надають можливість для обрання та реалізацію ефективних заходів фізкультурно-оздоровчого характеру. У контексті управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні, доцільним є розгляд питання класифікації системи місцевого самоврядування за різними функціональними ознаками.

Так, на нашу думку, ключовою особливістю системи місцевого самоврядування в Україні є існування особливих суб'єктів місцевого самоврядування – територіальних громад. Дослідження системи місцевого самоврядування в Україні дозволив нам сформулювати наступні її характерні особливості:

- демократична інституція з чітко визначеною структурою та механізмами відповідальності перед суспільством;
- наділеність правовою, організаційною та фінансово-економічною самостійністю, автономними функціями та повноваженнями щодо вирішення ключових питань територіальної громади;
- наявність чітко визначеної структури, яка закріплена чинним законодавством.

Тобто можна зробити висновок, що інституціональною особливістю управління системою фізичного виховання і спорту на рівні територіальних громад в Україні є існування відповідної системи вираження потреб територіальних громад у фізкультурно-оздоровчому та спортивному житті громади, яка забезпечується місцевими органами влади шляхом надання територіальній громаді автономії у вирішення цих питань. Так, відповідно до статті 5 Закону України Про місцеве самоврядування законодавчо визначено

систему місцевого самоврядування, яка включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську ради; сільського, селищного та міського голову; виконавчі структури сільської, селищної та міської рад; районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст; органи самоорганізації населення.

Також, на нашу думку, інституціональною особливістю управління розвитком фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад є також те, що сучасна система представницьких органів місцевого самоврядування складається із двох рівнів:

1) сільські, селищні, міські, районні у містах ради як представницькі органи місцевого самоврядування, які представляють відповідні сільські, селищні, міські або внутрішньо міські територіальні громади та реалізують від їх імені та в їх інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування, передбачені Конституцією та законами України;

2) районні та обласні ради, які представляють спільні (об'єднані на регіональному та субрегіональному рівнях) інтереси територіальних громад сіл, селищ та міст, що є на території певного району та області.

Проте наявність таких двох рівнів не дає підстав для підпорядкування ра першого рівня радам другого.

У системі місцевого самоврядування на базовому рівні (село, селище, місто (причому незалежно від того чи це населений пункт районного чи обласного значення, районний чи обласний центр) діє модель організації голова- рада. Загальні умови обрання посадових осіб місцевого самоврядування територіальних громад, повноваження органів місцевого самоврядування цього рівня є типовими. Також до представницьких органів відносяться органи самоорганізації населення. Згідно статті 141 Конституції України до складу сільської, селищної, міської, районної та обласної рад належать депутати, які обрані мешканцями цих населених пунктів на основі загального, рівного, прямого, виборчого права шляхом таємного голосування терміном на п'ять років.

У територіальних одиницях базового рівня суб'єктом управління у сфері фізичної культури і спорту є орган місцевого самоврядування. При відповідній раді територіальної громади утворюється та працює постій комісія, яка розглядає питання фізичного виховання та спорту. Інституціональною особливістю управління розвитком фізичної культури і спорту є те, що подібна ситуація характерна різним рівням виконавчої влади, проте інструментів впливу громади на рішення органів місцевого самоврядування щодо розвитку фізичного виховання і спорту є недостатньо [19].

Також інституціональною особливістю управління на рівні територіальної громади є те, що посади керівників окремих структурних підрозділів виконавчих органів територіальних громад, у тому числі і структур у сфері фізичного виховання і спорту, займають депутати місцевих рад. Іншими словами, керівник відповідного структурного підрозділу одночасно займається депутатською діяльністю, що загалом допомагає відстоювати інтереси мешканців щодо питань розвитку фізичної культури і спорту. Також у цьому зацікавлений і голова представницького органу місцевого самоврядування.

До особливостей управління розвитком ФКіС на рівні територіальної громади можна віднести те, що громадські організації спортивного профілю з метою захисту інтересів та прав мешканців населених пунктів можуть об'єднуватись в асоціації та їх добровільні об'єднання [22].

Дослідження структури органів місцевого самоврядування в Україні доводить, що існує різниця щодо складу та функцій виконавчих підрозділів у сфері управління розвитком фізичної культури і спорту.

Таким чином, можна зробити висновок, що характерною особливістю організації системи місцевого самоврядування щодо розвитку фізичної культури і спорту в Україні є те, що воно діє як певна система або той організаційно-правовий механізм, завдяки якому мешканці територіальних громад безпосередньо і через органи місцевого самоврядування можуть реалізувати політику розвитку фізичного виховання і спорту.

Проте, варто наголосити також на протиріччях, які притаманні сучасній системі управління у сфері фізичного виховання та спорту на рівні територіальної громади:

- між вимогами часу та усталеною практикою управління у сфері фізичної культури і спорту, коли постає необхідність належної взаємодії усіх структур управління різного рівня, які можуть бути прихильниками реалізації різної стратегії управління у даній сфері;

- між необхідністю тісної комунікації між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади за умов оновленої нормативно-правової бази та низьким рівнем фахової управлінської підготовки регіональної та місцевої влад у сфері фізичного виховання та спорту;

- між нагальною необхідністю системної взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та активного залучення до системи управління у галузі фізичного виховання та спорту громадськості і відсутності належної підготовки для здійснення такої комунікації [23].

Подолання таких протиріч вимагає таких підходів до модернізації системи управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні адміністративно-територіальних одиниць, які б передбачали активну участь усіх суб'єктів сфери фізичної культури і спорту територіальної громади. Згідно з вітчизняним законодавством до суб'єктів сфери ФКіС належать:

- спортивні клуби;
- дитячо-юнацькі спортивні школи;
- спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю;
- школи вищої спортивної майстерності;
- центри олімпійської підготовки;
- фізкультурно-оздоровчі заклади;
- центри фізичної культури і спорту інвалідів;
- місцеві осередки фізкультурно-спортивних товариств та спортивних федерацій;
- колективи фізичної культури;



- відділення Національного Олімпійського Комітету;
- громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів [64].

Таким чином, дослідження сучасних інституціональних особливостей управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні, на нашу думку, доводить, що система потребує переходу від централізованої моделі управління розвитком ФКіС до нових демократичних та децентралізованих механізмів взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, комерційними та громадськими організаціями та вимагає вдосконалення державного регулювання розвитку фізкультурно-спортивного руху. Тому на рівні територіальної громади зі сторони органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади варто посилити координацію роботи фізкультурних товариств різного профілю і різних форм власності, забезпечити реалізацію програм розвитку фізичного виховання і спорту, подбати про зростання ефективності підприємницької діяльності фізкультурно-оздоровчих організацій [26].

Також варто зазначити, що використовуючи спеціальні знання про позитивні та негативні інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту необхідно на рівні територіальної громади формувати ефективну та дієву нормативно-правову базу для створення умов розвитку фізичного виховання і спорту в межах проживання територіальної громади.

Водночас, важливо, щоб відповідні дії суб'єктів управління на рівні територіальної громади мали не спонтанний, випадковий характер, а проходили у вигляді належно обґрунтованої спортивної поведінки, стали ефективним механізмом реалізації цільових програм. Адже з позицій застосування програмно=цільового підходу в управлінні розвитком сфери фізичної культури і спорту територіальної громади найважливішими і визначальними є наступні умови: наявність цільової програми розвитку сфери фізичного виховання і спорту, наявність органу управління сферою ФКіС, взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями у сфері фізичної культури і спорту.

## 2.2. Децентралізація владних повноважень та організація управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Інституціональні особливості управління розвитком фізичної культури і спорту, які були визначені у попередньому підрозділі, вимагають сьогодні досягнення оптимального рівня перерозподілу повноважень на рівні виконавчих структур територіальної громади. Також необхідно побудувати такий механізм контролю та взаємодії місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, який буде гарантувати високий рівень розвитку фізичного виховання і спорту на рівні територіальної громади в Україні.

Щодо розмежування повноважень, то в системі управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні існують проблеми між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади. Діючі нормативно-правові акти (Закон України *Про місцеве самоврядування*, Закон України *Про місцеві державні адміністрації*, Закон України *Про фізичку культуру і спорт*) [61; 62] визначають відповідні повноваження, проте не вирішують належним чином проблеми та, найголовніше, не формують умов для ефективної взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Саме тому, при виконанні належних повноважень щодо розвитку фізичного виховання та спорту очевидні суб'єктивні та об'єктивні чинники, які гальмують реалізацію державної політики у даній сфері.

Закон України *Про місцеве самоврядування* визначає у сфері фізичної культури і спорту власні (самоврядні) і делеговані (державним органам виконавчої влади) повноваження. Станом на 2021 рік чинне законодавство до повноважень виконавчих структур сільських, селищних та міських рад у сфері фізичного виховання і спорту відносять наступні:

*а) власні (самоврядні) повноваження:*

– управління закладами фізичної культури і спорту, фізкультурно-оздоровчими закладами, які належать територіальними громадам або ж були

передані їм, підлітковими та молодіжними установами за місцем проживання, організація їх фінансового та матеріально-технічного забезпечення;

- організація харчування та медичного обслуговування у закладах фізкультури і спорту, різноманітних оздоровчих закладах, які належать до управління територіальних громад або передані їм;

- допомога у діяльності асоціацій, громадських та неприбуткових установ та організацій, які функціонують у сфері виховання та спорту, роботу із молоддю;

- формування умов для занять фізичною культурою і спортом у територіальних громадах в місцях масового відпочинку;

б) *делеговані повноваження:*

- забезпечення відповідно до чинного законодавства належного розвитку усіх видів освіти та системи охорони здоров'я, підтримка мережі закладів усіх форм власності у сфері фізичної культури і спорту, формування потреб та визначення замовлень на кадри для даних закладів, підписання угод щодо підготовки фахівців, організація системи підвищення кваліфікації кадрів, залучення потенційних роботодавців до надання місць для проходження виробничої практики студентами різних освітніх закладів;

- вирішення проблем щодо надання соціально незахищеним верствам населення можливостей на безкоштовне і пільгове користування установами фізичної культури і спорту, а також визначення процедури компенсації таким установам вартості послуг, які надані на пільгових умовах або безкоштовно [61].

Отже, варто зробити висновок про те, що до відання виконавчих структур сільських, селищних та міських рад належать власні (самоврядні) та делеговані повноваження, які:

- легалізують діяльність органів місцевого самоврядування у формуванні локальної системи фізичного виховання і спорту у територіальній громаді;

- формують належну сферу локально-територіального управління, яка реалізується саме органами місцевого самоврядування;

- окреслюють вирішальну роль територіальної громади як соціального середовища, у якому відбуваються відповідні дії щодо захисту життя та здоров'я жителів територіальної громади;

- сприяють формуванню відповідної системи координат (державна-місцеве самоврядування-місцеві органи виконавчої влади-територіальна громада-члени територіальної громади), у межах якої відбувається реалізація законного права людини і громадянина на охорону здоров'я за допомогою занять фізичною культурою і спортом.

Разом з тим, відповідно до конституційних статей органи місцевого самоврядування щодо питань реалізації ними повноважень органів виконавчої влади підзвітні та підконтрольні відповідним органам виконавчої влади, а місцеві державні адміністрації в частині делегованих їм повноважень підзвітні та підконтрольні відповідним радам. Разом з тим, відповідно до статей української Конституції місцеві державні адміністрації зобов'язані здійснювати комунікацію з органами місцевого самоврядування, у тому числі і щодо проблем розвитку фізичного виховання і спорту [28]. Державне управління у сфері фізичної культури і спорту відповідно до статті 5 Закону України Про фізичну культуру і спорт здійснюється центральними органами виконавчої влади за допомоги відповідних органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Таким чином, проведений аналіз профільних структурних підрозділів центральних та місцевих органів виконавчої влади та виконавчих структур територіальних громад, доводить, що сьогодні в Україні спостерігається розгалуженість завдань та функцій управління. Ця розгалуженість присутня не тільки у структурних підрозділах районного та обласного рівня, але й у виконавчих органах місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток фізичної культури і спорту на рівні територіальної громади, що відповідним чином впливає на ефективність комунікації профільних структурних підрозділів.

Наприклад, до напрямків їх роботи, крім розвитку фізичного виховання і спорту, належать питання сімейної, молодіжної політики, проблеми соціального захисту дітей та розвитку культури. На прикладі виконавчих органів міських рад,

ми можемо побачити таку тенденцію як до повноважень профільних виконавчих органів представницьких органів місцевого самоврядування належить вирішення завдань не тільки фізичної культури і спорту, але й молоді, сім'ї, дітей тощо [30]. У Чернівецькій міській раді, на нашу думку, існує розуміння хибності об'єднання таких повноважень, тому функціонує окремий структурний підрозділ у сфері ФКіС – Управління по фізичній культурі і спорту.

Вітчизняний регіональний досвід вказує, що питання фізичної культури і спорту потребують значної уваги та великого об'єму роботи. Тому практика поєднання повноважень є невиправданою і реалізація політика у галузі ФКіС повинна належати окремим структурним підрозділам. Така тенденція повинна бути розповсюджена і на формування виконавчих органів новоутворених територіальних громад, що забезпечить, на нашу думку, більшу результативність та ефективність роботи, особливо із врахуванням потреб та кількості населення, а також фінансової, нормативно-правової та організаційної спроможності територіальних громад та громадян.

Також негативним явищем сучасного етапу децентралізації повноважень у сфері управління розвитком фізичної культури і спорту є проблеми комунікації у сфері ФКіС між управліннями, відділами, комітетами з питань фізичного виховання і спорту та громадськими фізкультурними організаціями. Давно існуюча стара система управлінських відносин між ними зруйнована, а нова не дозволяє належним чином регулювати їхню діяльність тому, що немає прямого підпорядкування. Тому актуальним є проведення роботи щодо імплементації на усіх управлінських рівнях стандартів європейської демократії, особливо в частині посилення ролі інститут місцевого самоврядування як у секторі соціального розвитку, так і щодо політико-адміністративних питань [31].

Виходячи із здійсненого аналізу реалізації стратегій у сфері ФКіС основними завданнями Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації повинні стати:

– забезпечення на території Чернівецької області реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту;

- виконання регіональних програм і здійснення заходів, які спрямовані на розвиток фізичного виховання і спорту;
- координація діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо питань реалізації державної політики у сфері ФКіС;
- надання якісних адміністративних послуг у сфері ФКіС;
- здійснення державного контролю за дотриманням установами і організаціями сфери фізичної культури і спорту норм, правил і стандартів у межах визначених повноважень;
- розробка розпоряджень голови обласної державної (військової) адміністрації з питань реалізації повноважень у сфері фізичної культури і спорту;
- контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування у сфері ФКіС та надання методичної допомоги з питань здійснення наданим їм законом повноважень місцевих органів виконавчої влади;
- виконання повноважень, які делеговані їм органами місцевого самоврядування;
- забезпечення розвитку спортивного потенціалу Чернівецької області з урахуванням соціально-економічних, національно-культурних, екологічних та інших особливостей області;
- сприяння розвитку усіх видів спорту, які визнані в Україні;
- забезпечення організації та проведення фізкультурно-спортивних заходів серед населення Чернівецької області, залучення мешканців краю до занять фізичною культурою і спортом, пропаганда здорового способу життя;
- сприяння розвитку олімпійського, параолімпійського та дефлімпійського руху на Буковині;
- забезпечення підготовки та проведення в Чернівецькій області навчально-тренувальних зборів спортсменів, які беруть участь у спортивних змаганнях різного рівня;

- сприяння діяльності громадським організаціям фізкультурно-спортивної спрямованості, дитячим, молодіжним та іншим громадським організаціям у проведенні ними роботи з питань фізичної культури і спорту;
- здійснення контролю за дотриманням нормативно-правових актів у сфері фізичної культури і спорту [Додаток А].

Водночас варто наголосити, що сьогодні чинними є Методичні рекомендації з розроблення положення про структурний підрозділ молоді і спорту, затвержені наказом Міністерства освіти і науки України [36], які вимагають змін відповідно до сучасних умов. Тому, враховуючи сучасні процеси децентралізації влади та необхідність проведення реформ у сфері фізичної культури і спорту, актуальним є підготовка нових методичних рекомендацій або розробка нового Типового положення про структурний підрозділ з питань фізичної культури і спорту.

Натомість представницький орган місцевого самоврядування затверджує ключові напрямки діяльності профільних структурних підрозділів у сфері фізичної культури і спорту. Розглянемо їх на прикладі діяльності Управління по фізичній культурі та спорту Чернівецької міської ради:

- забезпечення вільного розвитку фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у місті Чернівцях, доступу усіх мешканців міста до спортивних закладів та усіх видів послуг у сфері фізичної культури і спорту;
- визначення та реалізація першочергових та перспективних заходів, які будуть спрямовані на формуванні у місті Чернівцях моделі розвитку фізичної культури і спорту на гуманітарних та демократичних началах;
- забезпечення гарантій реалізації державної політики у сфері ФКіС в місті Чернівцях щодо формування сприятливих умов для життєвої самореалізації та самовизначення молодих мешканців територіальної громади, їх професійної орієнтації;
- розвиток спортивних громадських організацій та молодіжного дозвілля;
- реалізація заходів щодо популяризації здорового способу життя та сфери фізичної культури і спорту

Також в умовах децентралізації потрібно активно використовувати на рівні територіальних громад наявність у складі представницьких органів місцевого самоврядування діючих профільних комісій з питань фізичної культури і спорту. Адже за дорученням відповідної ради чи з власної ініціативи, постійна комісія попередньо вивчає та надає аргументовані рекомендації щодо проектів програм розвитку фізичної культури і спорту територіальної громади, інформує депутатський корпус та мешканців міста про хід їх виконання та вносить відповідні пропозиції на розгляд ради.

Наприклад, до повноважень постійної комісії з питань гуманітарної політики Чернівецької міської ради варто віднести наступні повноваження:

- здійснення контролю та внесення необхідних пропозицій на розгляд Чернівецької міської ради щодо потреб у додатковому відкритті закладів спортивного профілю та їх діяльності;
- сприяння діяльності громадських організацій міста Чернівців, які діють у сфері фізичної культури і спорту;
- сприяння діяльності підприємств, установ та організацій міста Чернівців та їх посадових осіб;
- виконання рішень міської ради, які віднесені до компетенції комісії [48].

На рівні обласних рад в Україні також діють профільні постійні комісії з питань організації діяльності у сфері фізичної культури і спорту. Так, до відання комісії з питань освіти, науки, культури, туризму, спорту та молодіжної політики варто віднести наступні завдання:

- розробка проектів рішень Чернівецької обласної ради з питань розвитку фізичної культури і спорту на Буковині, підготовка висновків із цих питань;
- заслуховування звітів керівників закладів та установ Чернівецької області у сфері фізичного виховання та спорту у межах чинного законодавства та компетенції відповідної комісії;
- вивчення діяльності підзвітних і підконтрольних обласній раді установ та організацій у сфері ФКіС;
- здійснення контролю за виконанням рішень Чернівецької обласної ради;



– розгляд пропозицій, звернень та скарг мешканців краю щодо питань розвитку системи ФКіС;

– розгляд пропозицій місцевих органів виконавчої влади та попереднє погодження і звільнення керівників комунальних підприємств у сфері ФКіС (Додаток Б).

Особливістю розмежування повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад в Україні є те, що виконавчі повноваження є як у місцевих органів виконавчої влади, так і в органів місцевого самоврядування. Тому вони можуть виступати рівноправними учасниками відносин та комунікації щодо вирішення питань розвитку фізичної культури та спорту на місцевому рівні. Саме предмет відання, на нашу думку, є основним критерієм розмежування їх повноважень [33].

Проаналізувавши статті Закону України *Про місцеве самоврядування* та *Про місцеві державні адміністрації*, можна зрозуміти межі предметів відання цих органів у розвитку системи фізичної культури і спорту. Так, до відання місцевої державної адміністрації належить вирішення питань ФКіС без їх конкретизації (стаття 13 Закону України *Про місцеві державні адміністрації*) [62]. У той же час, до повноважень виконавчих структур органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських рад) також відносяться повноваження у сфері фізичного виховання і спорту, тобто є збіг предметів відання. Якщо дослідити виконавчі комітети місцевих рад, то вони, як і районні та обласні державні адміністрації, є органами загальної компетенції та реалізують повноваження та функції за галузевим принципом. Також, як у складі виконавчих структур рад, так і у складі місцевих державних адміністрацій створюють спеціальні органи галузевої компетенції, які здійснюють управління у сфері фізичного виховання і спорту [34].

Якщо проаналізувати завдання, які визначені положеннями відповідних профільних структурних підрозділів представницьких органів місцевого самоврядування та місцевих державних адміністрацій, то можна помітити їх

дублювання та схожість. Тобто можна зробити висновок, що діяльність структурних підрозділів даних органів влади з розвитку ФКіС в Україні спрямовані на вирішення практично однакових завдань.

У відповідності до положень Закону України *Про місцеве самоврядування* та *Про місцеві державні адміністрації*, повноваження, які отримали органи місцевого самоврядування та місцеві органи виконавчої влади щодо розвитку системи фізичної культури і спорту, можна розділити на виключну компетенцію місцевих державних адміністрацій (до прикладу, контроль у даній сфері) та суміжну компетенцію, коли місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування отримали повноваження в одній сфері фізичної культури і спорту, але володіють різними предметами відання [35]. На нашу думку, в умовах децентралізації владних повноважень потрібне чітке розмежування повноважень місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. Таке розмежування необхідно провести шляхом чіткого визначення у законодавчих актах об'єктів управлінської діяльності даних органів влади.

На рівні територіальних громад основами для комунікації місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування виступають два нормативних блоки.

По-перше, конституційні норми про те, що органи місцевого самоврядування щодо питань реалізації ними повноважень органів виконавчої влади підконтрольні відповідним органам виконавчої влади (стаття 143 Конституції України). Натомість місцеві державні адміністрації в частині делегованих їм повноважень районними та обласними радами – відповідним рада (стаття 118 Конституції України).

По-друге, конституційний обов'язок місцевих державних адміністрацій здійснювати комунікацію з органами місцевого самоврядування (стаття 119 Конституції України). Також ці норми виступають основою для розмежування повноважень місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. На нашу думку, розмежування компетенції між місцевими

органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування повинно реалізуватися за допомогою механізму розмежування повноважень. Причому критеріями такого розмежування повинні стати: предмет відання, функції і задачі, повноваження і завдання місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Станом на сьогодні, вітчизняний законодавець безсистемно реалізує розподіл повноважень у вказаних нормативно-правових актах, що породжує компетентційні конфлікти [38].

Також серед важливих причин, які визначають сьогодні необхідність передачі більшої частини повноважень у сфері фізичної культури і спорту органам місцевого самоврядування, можна виділити наступні:

- вищий рівень ефективності та підзвітності органів місцевого самоврядування;
- ефективніший місцевий розвиток;
- впровадження місцевої демократії та захист прав громадян.

Варто відзначити також те, що найважливішим наслідком зміцнення системи місцевого самоврядування є те, що владні структури загалом краще виконують свої функції, коли мешканці довіряють своїм посадовцям і більш активно залучаються до поліпшення ситуації у своїх територіальних громадах. Отже, хоча обсяг повноважень центральних органів виконавчої влади внаслідок реформи з децентралізації управління може зужуватися, легітимність держави загалом зміцнюється. Таким чином децентралізацію варто розглядати як інструмент від використання якого отримують перевагу усі рівні влади та громадяни одночасно.

Ще раз варто наголосити на тому, що рішення щодо фінансових та матеріальних витрат на фізичну культуру і спорт, які ухвалюються на місцевому рівні, є більш наближеними до місцевого населення і місцевих проблем. Тому такі рішення і витрати в більшій мірі відображатимуть потреби у місцевих послугах у системі ФКіС, аніж ухвалені на центральному рівні. У цьому полягає принцип субсидіарності управління, впровадження якого є одним із ключових напрямів реформи з децентралізації влади [39].

Також ще одним важливим наслідком децентралізації управління є те, що громадяни демонструють більше бажання оплачувати послуги зі сфери фізичного виховання і спорту, які відповідають їх пріоритетам, особливо коли самі мешканці територіальних громад були залучені до процесу ухвалення рішень щодо надання послуг. Саме тому у багатьох країнах світу одним із мотивів децентралізації є вищі перспективи місцевого розвитку [41].

Варто також враховувати те, що високий рівень врядування не є автоматичним результатом децентралізації. Можливість покращити ефективність врядування за допомогою децентралізації збільшується тоді, коли органи місцевого самоврядування належним чином підготовлені до виконання своїх завдань. Децентралізована влада у порівнянні з централізованим урядом є більш доступною, викликає більшу прихильність громадян та може швидше реагувати на місцеві потреби.

Також на рівні територіальної громади послуги та програми розвитку, у тому числі у сфері ФКіС, можна легше адаптувати до специфіки місцевих потреб та умов, тому що органи місцевого самоврядування значно краще обізнані з місцевою ситуацією, аніж влада на регіональному та особливо центральному рівнях. Місцева влада володіє усією необхідною інформацією, яка необхідна для планування та реалізації послуг та програм, вона є більш доступною та повною [43].

Варто наголосити, що потенційно близька комунікація між місцевою владою та громадянами сприяє якісній звітності. Адже доведено, що ухвалення рішень за участю мешканців територіальної громади є ефективним механізмом запобігання зловживання владою, тому що значно складніше приховати корупційні діяння посадовим особам, яких громадяни добре знають, особливо у порівнянні з тими, хто далеко і високо. Саме тому у посадових осіб органів місцевого самоврядування загалом менше можливостей приховати корупційні наміри, аніж у державних службовців центральних органів влади. Окрім цього посадових осіб органів місцевого самоврядування та обраних на місцях урядовців порівняно простіше контролювати, аніж отримувати прозорі звіти від посадовців

високого рівня. Також працівники органів місцевого самоврядування, зазвичай, менш політично захищені, аніж урядовці на центральному рівні [55].

Водночас, як наявність інформації, яка необхідна для ухвалення відповідних рішень у сфері ФКіС, так і потенційно вищий стан звітності місцевої влади у цій сфері, дозволяє ефективніше використовувати ресурси. Це також важливо тому, що реалізація місцевих програм досягається в умовах ефективного використання обмежених ресурсів [18].

Таким чином, можна стверджувати, що ключовою метою децентралізації повноважень у сфері фізичної культури і спорту у нашій країні, яка проголосила та реалізує проєвропейський курс, повинно стати забезпечення надання якісних послуг та реалізація стратегічного розвитку територіальних громад у зазначеній сфері, що є передумовою зростання якості життя громадян. Передача повноважень на рівень спроможних територіальних громад поряд із необхідним фінансуванням та ефективним контролем, а також активним залученням громадськості до вирішення питань розвитку системи фізичного виховання і спорту позитивно вплине на процес прийняття управлінських рішень та визначення пріоритетів, кількість, вартість та якість послуг відповідно до потреб мешканців територіальних громад.

### *2.3. Забезпечення фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення в територіальних громадах Чернівецької області*

Стан розвитку фізичної культури і спорту в кожній територіальній громаді Чернівецької області суттєво відрізняється. Загалом, ми можемо говорити про існування певних полюсів: на одному існують нормативно ухвалені радами громад плани розвитку фізичного виховання і спорту на їх території, зокрема в закладах дошкільної і шкільної освіти, а на іншому – крім розвитку ФКіС у закладах освіти, створенні належні умови і організоване залучення мешканців територіальних громад до занять фізичною культурою і спортом, проводиться відповідна організаційна систематична робота щодо підготовки талановитої молоді як спортивного резерву тощо.

Тому, можемо констатувати, що у кожній територіальній громаді власне бачення планування розвитку фізичної культури і спорту, яке можна, виходячи із методології дослідження українського науковця В. Приходька, охарактеризувати як середній, високий і дуже високий рівень [55; 56].

Так, умовному *середньому* рівню розвитку фізичного виховання і спорту в територіальній громаді притаманна ухвалена окрема Програма розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період (від двох до п'яти років). Як приклад можемо навести програми розвитку сфери ФКіС у Вашківецькій сільській територіальній громаді Дністровського району (Додаток В), Вікнянській сільській територіальній громаді Чернівецького району (Додаток Г), Кам'янецькій сільській територіальній громаді Чернівецького району (Додаток Д).

Відібрані програми, на нашу думку, враховують можливості територіальних громад щодо розвитку сфери ФКіС та цілком придатні для тієї частини територіальних громад, де розвиток фізичної культури і спорту не отримав достатньо потужного імпульсу у силу об'єктивних фінансових, організаційних, інфраструктурних, кадрових перешкод. Тож для таких територіальних громад ухвалені нормативно-правові акти можуть стати початком покращення ситуації у галузі фізичного виховання і спорту. Також нетривалий термін дії програм для ситуації, у яких знаходяться територіальні громади, видається оптимальним, оскільки саме за цей період можна реалізувати у сільській місцевості певні проекти.

*Високий* рівень функціонування і розвитку фізичної культури і спорту в територіальних громадах відрізняє, насамперед, наявність якісно підготовленої Програми розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період. Також програма містить перелік заходів, більшість з яких передбачає використання фінансових, інфраструктурних, кадрових можливостей територіальної громади, де вона була ухвалена. Як приклад, на нашу думку, можна навести Програму розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2022-2025 роки (Додаток Е, Є, Ж). Проте, на

жаль, мова йде про традиційні, зазвичай обмежені, джерела фінансування, які недостатні для розвитку сфери ФКіС.

Також програму високого рівня функціонування та розвитку сфери фізичного виховання і спорту у територіальних громадах має відрізняти програма залучення інших джерел фінансування (меценати, грантові кошти тощо). Чернівецька міська рада, її структурні підрозділи, обласні федерації, спортивні клуби, ДЮСШ проводять відповідну роботу і у багатьох випадках вдається отримати додаткові джерела фінансування.

Проте, на нашу думку, на рівні територіальної громади таку діяльність варто проводити під егідою спеціально створених центрів з фінансової діяльності. Найважливішими елементами такої діяльності, тобто процесу залучення коштів та інших ресурсів (інформаційних, кадрових, матеріальних) до фізкультурно-спортивного та фізкультурно-оздоровчого розвитку територіальної громади є:

- чітке формулювання мети та завдань різноманітних проєктів у сфері ФКіС;
- правильне визначення цільової аудиторії проєктів, вивчення об'єктивної інформації щодо залучення потенційних меценатів, інвесторів чи організацій-донорів, які беруть участь у конкурсах з отримання фінансової підтримки;
- підготовка бізнес-плану проєкту;
- формування привабливої пропозиції, для якої потрібно зібрати інформацію, яка може зацікавити потенційних грантодавців, вивчити їх побажання, розробити пакети з умовами співпраці та можливими привілеями для генеральних та ексклюзивних спонсорів;
- налагодження взаємних зацікавлених стосунків з партнерами;
- заходи з реалізації проєкту та постійний контроль за їх впровадженням тощо.

Підтвердженням високого рівня розвитку фізичної культури і спорту є також показники Чернівецької міської територіальної громади за останні роки. Так, як ми уже згадували, у листопаді 2021 року була затверджена Програма

розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2022-2025 роки.

У Програмі зазначено, що впродовж останніх років у громаді збільшується фінансування галузі фізичної культури і спорту, проводиться належна та систематична робота щодо зміцнення спортивної інфраструктури територіальної громади, що позитивно впливає на розвиток фізичного виховання і спорту. Також у Чернівецькій міській територіальній громаді збільшилась кількість громадських організацій фізкультурно-спортивної та оздоровчої спрямованості, відкриваються нові спортивні клуби, чітко прослідковується позитивна динаміка щодо зростання кількості осіб, які використовують різні види та форми рухової оздоровчої активності, удосконалюють особисту фізичну підготовленість.

У територіальній громаді активно проводяться спортивні заходи. Звичайно, військове вторгнення Російської Федерації суттєво вплинуло на фінансові, кадрові, організаційні можливості проведення спортивних змагань, значно зменшились контакти зі спортивними організаціями та клубами прифронтових українських регіонів. Тому, на нашу думку, у контексті нашого дослідження варто використовувати довоєнні показники, які стануть орієнтиром для розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій громаді після нашої перемоги над ворогом.

Так, лише за перше півріччя 2021 року на території Чернівецької міської територіальної громади проведено понад 70 спортивно-масових та комплексних заходів з різних видів спорту: чемпіонатів, першостей, турнірів з олімпійських та неолімпійських видів спорту, спартакіада серед учнів шкіл, обласна спартакіада серед депутатів різних рівнів, працівників підприємств, установ та організацій, людей з обмеженими фізичними можливостями.

Також у Чернівецькій територіальній громаді були організовані всеукраїнські змагання, серед яких: I етап кубку України зі стрільби з лука, чемпіонати та кубки України з мотокросу, автокросу, велосипедного спорту (маунтенбайк), футболу, баскетболу, боксу, тенісу настільного, тенісу, бейсболу, панкратіону, універсального бою та інші. У 2021 році в



Чернівецькій міській територіальній громаді розвивалось 49 видів спорту, в т. ч.: 22 - олімпійських та 27 – неолімпійських. (Додаток Е)

На території Чернівецької міської територіальної громади функціонує школа вищої спортивної майстерності та 10 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, в т. ч.: спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву зі стрільби з лука, дитячо-юнацька спортивна школа з футболу та дитячо-юнацька спортивна школа для дітей з інвалідністю «Інваспорт». Забезпечені умови для занять фізичною культурою та спортом для дітей–сиріт, дітей з інвалідністю, дітей з малозабезпечених та багатодітних сімей.

Станом на 01.07.2021 року в дитячо-юнацьких спортивних школах, які знаходяться на території Чернівецької міської територіальної громади, займалися 4839 дітей, з якими працюють 192 тренери-викладачі, з яких 114 – штатні тренери. Найбільш масовими видами спорту в ДЮСШ є наступні: футбол - 941 дитина, панкратіон – 345 дітей, легка атлетика – 306 дітей, волейбол - 276 дітей, боротьба вільна – 283 дитини. (Додаток Е)

Значна увага приділяється розвитку дитячо-юнацького, резервного спорту, спорту вищих досягнень, спорту осіб з інвалідністю та ветеранів, покращення матеріально-технічного стану галузі і приведення до сучасних вимог спортивної інфраструктури, забезпечення оптимальної рухової активності мешканців громади. Забезпечується функціонування 4 дитячо-юнацьких спортивних шкіл комунальної власності громади. Щороку спортсмени - вихованці ДЮСШ комунальної власності громади стають переможцями та призерами чемпіонатів України з видів спорту у різних вікових категоріях.

Також, мешканці громади є постійними учасниками чемпіонатів світу та Європи з різних видів спорту. Так, «близько 64 спортсменів громади зараховані до складу збірних команд України з олімпійських видів спорту, з них 15 спортсменів – члени збірних команд України, 33 спортсмени – кандидати до збірних команд України та 16 спортсменів включені до резерву збірних команд України. Однак, єдиною учасницею літніх Олімпійських ігор 2020 (м. Токіо,

Японія) була Січенікова Лідія (стрільба з луку). Близько 149 спортсменів Громади зараховані до складу збірних команд України з неолімпійських видів спорту, з них 68 спортсменів – члени збірної команди України, 52 – кандидати до збірних команд України та 29 спортсменів включені до резерву збірних команд України» [Додаток Е].

Також з метою покращення рівня мотивації чернівецьких спортсменів та тренерів виплачуються грошові винагороди та стипендії. Так, у 2021 році провідні та перспективні спортсмени та тренери Чернівецької міської територіальної громади з олімпійських та неолімпійських видів спорту, видів спорту осіб з інвалідністю отримали винагород та стипендій на загальну суму 715,1 тис. грн.

Водночас у сфері розвитку фізичної культури і спорту Чернівецької міської територіальної громади існує низка проблем, які потребують вирішення. До них, насамперед, віднесемо:

- існуюча система підготовки спортсменів високого класу та спортивного резерву до складу національних збірних вимагає удосконалення, адже хронічний недостатній рівень ресурсного забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту, невисока престижність професії тренера-викладача у дитячо-юнацьких спортивних школах, невисокий рівень кадрового руху з обміну досвідом суттєв впливають на ситуацію;

- невисока ефективність чинного механізму масового залучення дітей до початкових занять спортом, процедури оптимального відбору найбільш обдарованих та удосконалення їх майстерності на усіх етапах багаторічної підготовки;

- недостатній рівень розвитку спортивної інфраструктури, будівництва сучасних спортивних споруд, як для потреб масового спорту, так і спорту вищих досягнень. У Чернівецькій громаді посередній рівень забезпечення мешканців спортивними залами та особливо плавальними басейнами, також не усі спортивні майданчики відповідають сучасним вимогам, немає олімпійської бази підготовки, відсутній Палац спорту для ігрових та інших видів спорту, де могли б розмістись кілька тисяч осіб;

– прогалини організаційних та фінансових механізмів реалізації програми розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді.

Тому, на нашу думку, у Чернівецькій міській територіальній громаді необхідно впроваджувати стандарти *дуже високого* рівня функціонування і розвитку фізичної культури і спорту (за методикою дослідження українського науковця В. Приходька). Саме такий рівень системи ФКіС у територіальній громаді відзначає наявність не лише якісно підготовленої програми розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період та якісної фандрейзингової діяльності, але й низку напрямів успішного розвитку. Серед них:

– чітко сформульована, поширена та сприйнята більшістю мешканців територіальної громади політика у частині потреб розвитку фізичного виховання і спорту;

– наявність сформованого ядра громадського активу, який проявляє активну зацікавленість та діяльність у сфері розвитку ФКіС, бере активну участь у різних сферах спортивного життя;

– наявність групи штатних працівників виконавчих структур територіальної громади;

– наявність фахових спеціалістів на посад інструкторів, тренерів, учителів фізичного виховання в освітніх закладах;

– розвиток практики співробітництва зі спеціалізованими закладами освіти для направлення випускників шкіл на навчання, які бажають у майбутньому стати фахівцями у сфері фізичної культури і спорту;

– участь фахівців фізичної культури і спорту та спортивних активістів у різноманітних формах підвищення кваліфікації (курси, семінари, тренінги), а також відповідних конкурсах (наприклад, на звання кращого учителя фізичної культури тощо);

– наявність достатньої та сучасної інфраструктури для занять фізичною культурою і спортом різних верств населення;

- налагоджена система медичного контролю за особами різного віку, які займаються у системі фізичного виховання і спорту, а також надання якісної медичної допомоги у випадку спортивних травм;

- налагоджене співробітництво зі спортивними організаціями як в Україні, так і за кордоном щодо обміну досвідом та взаємної допомоги;

- проведення на спортивній базі Чернівецької міської територіальної громади постійних обласних, всеукраїнських та міжнародних змагань, за активної участі представників спортивних шкіл та клубів міста Чернівців.

Таким чином, дуже високому рівню розвитку фізичної культури і спорту Чернівецької міської територіальної громади має бути притаманне:

- розробка та напрацювання власних зразків інноваційного характеру у сфері розвитку фізичної культури і спорту на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду;

- залучення відомих науковців та досвідчених практиків до підготовки та реалізації різноманітних проєктів, що забезпечить високий рівень реалізованих ініціатив;

- використання досягнень і здобутків у сфері розвитку фізичної культури і спорту для брендингу територіальної громади та популяризації фізичного виховання і спорту;

- запрошення провідних фахівців, у тому числі і зарубіжних для проведення наукових досліджень соціально-економічного ефекту від розвитку фізичної культури і спорту у територіальній громаді;

- поширення досвіду організації системи фізичного виховання і спорту серед інших територіальних громад, насамперед сільських.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

#### *3.1. Зарубіжний досвід управління розвитком фізичної культури і спорту*

Одним із найважливіших пріоритетів зовнішньої політики нашої держави є реалізація курсу на європейську інтеграцію. Отже, реформи у сфері фізичної культури і спорту повинні проводитись із врахуванням можливостей застосування передового європейського досвіду у цій сфері та приведенням нашої системи ФКіС до європейських стандартів і вимог. У процесі реформ також важливо врахувати історію, традиції та інтереси територіальних громад України та досвід зарубіжних країн.

Ключовими міжнародними документами у сфері фізичної культури і спорту, варто нагадати, є Міжнародна хартія фізичного виховання та спорту 1978 року [37] та Спортивна хартія Європи 1992 року [58]. Саме ґрунтуючись на статтях вказаних нормативно-правових актів країни світу та Європи, враховуючи специфіку політичних та соціально-економічних процесів, формують умови для належного розвитку фізичного виховання і спорту, у тому числі для створення, поповнення і відновлення ресурсної бази як основи функціонування системи.

Впродовж останніх десятиліть надзвичайно важливу роль у розвитку системи фізичної культури і спорту провідних країни Європи відіграють місцеві органи влади. Ця тенденція характерна для усіх територіальних органів управління різних держав: провінції, округи, графства, землі, воєводства, гміни, муніципалітети, комуни і громади. Також важливо зазначити, що йдеться про всі форми фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, починаючи із виховання у дитячих садка та школах, спорту для всіх та закінчуючи професійним спортом. Проте є і специфіка участі місцевих органів влади в розвитку фізичного виховання і спорту різних країн світу і Європи.

У контексті проведення реформи з децентралізації управління в Україні, реформування системи фізичної культури і спорту, європейський досвід у цій сфері буде дуже корисним.

Особливу зацікавленість викликає досвід країни з унітарною формою державного устрою – *Франція*. Організація та діяльність системи фізичної культури і спорту у цій країні побудована на принципах горизонтального та вертикального підпорядкування. У Франції функціонують 22 регіони, 90 департаментів та 36 тисяч комун. У великих містах діють муніципальні спортивні асоціації, яких станом на початок 2008 року нараховувалось понад 700. Переважна більшість із них – це муніципальні спортивно-оздоровчі центри або будинки спорту. Роботу таких асоціацій координують муніципальні відділи спорту [2].

Відомий французький фахівець у сфері управління ФКіС В. Андрефф наголошує, що роль місцевих органів влади та їх діяльність у сфері фізичного виховання і спорту зводиться до трьох основних напрямів: фінансування; будівництво та модернізація спортивної інфраструктури з урахуванням потреб територіальних громад; організація різних видів фізичної активності та спорту для різних груп населення [2].

Спортивні бюджети французьких муніципалітетів суттєво різняться серед різних міст та регіонів. Вони залежать не тільки від історичних традицій, наявності професійного спорту і професійних команд, функціонуванням спортивної інфраструктури, але й ставленням керівництва муніципалітету до спорту. У середньому у французьких провінціях на розвиток фізичної культури і спорту витрачається понад 4 євро на людину на рік. У бюджетах провінцій частка витрат на ФКіС коливається від 1,65% до 6,9%, а бюджет Міністерства спорту Франції складає всього 0,18% від загального державного бюджету. Щорічно місцеві органи влади Франції витрачають на розвиток фізичного виховання і спорту у своїх комунах, регіонах, містах понад 10 млрд. євро. [25]. Також держава, окрім прямих фінансових дотацій, виділяє для розвитку спортивних організацій на місцях та підтримки спортивних споруд непряму допомогу. Це

може бути виділення різних позик, звільнення від податків при проведенні видовищних заходів, надання можливостей на пільгове розміщення реклами та закладів харчування тощо [4].

У французьких містах, чисельність населення яких перевищує 50000 мешканців, функціонують понад 400 муніципальних спортивно-оздоровчих центри. Суттєве значення для розвитку системи фізичного виховання і спорту у Франції мають комуни. Переважна більшість комун витрачає на розвиток фізичної культури і спорту 5% комунального бюджету. Згідно з результатами анкетування серед 400 французьких комун більшість розвиває спорт для всіх, забезпечує належне фізичне виховання у навчальних закладах, а також проводить превентивні заходи. Саме тому, майже усі мешканці комун мають доступ до спортивної інфраструктури та спортивних занять. Практично кожна французька комуна має власний спортивний зал, у кому спортивні асоціації та клуби організовують заняття з різних видів спорту.

Комуни у Франції займаються розвитком фізичного виховання і спорту у школах, спортивно-оздоровчих клубах, центрах, будівництвом та утриманням спортивних споруд, організацією різноманітних спортивних заходів. Департаменти у Франції координують розвиток ФКіС на своїй території. На рівні департаментів функціонують федерації та комітети, які займаються організацією як спорту для всіх, так і спорту вищих досягнень, у тому числі і професійного спорту, а також будівництвом спортивної інфраструктури. Регіони виконують ті ж функції, що і департаменти, але на регіональному рівні.

Від території та чисельності населення у комуні залежить наявність та штати управлінських структур у сфері фізичної культури і спорту. Так, понад 90% громад, населення яких перевищує 5000 осіб, мають спортивні служби. Згідно із розрахунком, який провела Національна федерація муніципальних спортивних служб, на одного службовця, який працює у службі спорту, припадає близько 1000 мешканців [2].

Про те, як фінансується центральними та місцевими органами влади Франції розвиток фізичної культури і спорту свідчить діяльність спортивних

клубів. Варто підкреслити, що загалом розміри дотацій професійному футболу перевищують дотації, які одержують муніципалітети для розвитку усіх інших видів аматорського спорту. Так, за даними департаменту молоді та спорту Верхнього Рейну, дослідження діяльності 443 спортивних показало, що їх середньорічний бюджет становить понад 50 тис. євро, у тому числі: надходження від змагань – 29%, різного роду субсидії – 25%, членські внески – 24%, благодійні внески – 4%. Отримані кошти витрачаються на наступне: екіпірування та обладнання – 28%, проведення змагань – 23%, адміністративні витрати – 13%, транспортні витрати – 12%, зарплата тренерського складу – 12%, орендна плата – 10% тощо. [2]

Будівництво та реконструкція спортивних споруд є пріоритетом територіальних громад, зокрема комун. У Франції понад 90% спортивної власності належить територіальним громадам, як правило, ця інфраструктура управляється та фінансується комунами.

У комунах існує два механізми фінансування спортивних споруд: за рахунок платників податків та за рахунок користувачів. Форму фінансування обирає комуна, проте, як правило, переважає змішане фінансування. Важливим кроком на шляху покращення фінансування системи фізичної культури і спорту у Франції стало впровадження у 1985 році спортивної лотереї. Виручені кошти від спортивної лотереї щорічно розподіляються між спортивними федераціями і клубами.

У Франції доволі жорстке законодавство щодо використання спортивної інфраструктури та спортивного обладнання. Так, існує нормативно-правовий акт, який передбачає, що власник спортивного обладнання повинен зареєструвати його в адміністрації для складання опису обладнання. Окрім того, зміна порядку та мети використання приватного спортивного обладнання, а також повна чи часткова його ліквідація можуть бути здійснені тільки з дозволу керівництва населеного пункту. Також це стосується пільгового оподаткування: зміна використання спортивної інфраструктури чи обладнання без дозволу фактично анулює попередні податкові пільги.



Проте у французькому законодавстві у сфері фізичної культури і спорту існують і певні прогалини. Наприклад, Закон про спорт 1992 року не ставить перед адміністративно-територіальними одиницями певних завдань у сфері ФКіС, а тільки схвалює їх участь в організації і проведенні спортивних заходів. Участь територіальних громад, за положеннями Закону, є швидше політичним вибором у компетенціях муніципальної ради. Таким чином, органи місцевого самоврядування самостійно вирішують питання утворення управлінських підрозділів у сфері ФКіС на місцях.

Мето більшості програм фізичного і спортивного виховання у Франції полягає в оволодінні різними видами діяльності у сфері фізичної культури і спорту, які повинні сприяти зміцненню здоров'я учнів та гармонійному розвитку особистості. Програми розвитку ФКіС у Франції передбачають розвиток сили, швидкості, витривалості, рівноваги, гнучкості тощо. Мінімальний обсяг фізичного виховання у початковій школі – 6 годин на тиждень, а у деяких регіонах – 7 і більше. Основною організаційною структурою розвитку фізичного виховання і спорту у школах Франції є спортивна асоціація, яка існує у кожному навчальному закладі. Керівником асоціації є шкільний викладач фізичного виховання [2].

На нашу думку, таку практику варто впроваджувати і в системі освіти України. Французькі фахівці вважають, що дана система дозволяє покращити роботу у межах обов'язкового навчання фізичною культурою і занять спортом. Адже участь учнів у спортивних змаганнях відповідно до їх рівня фізичного розвитку дозволяє удосконалювати рухові навички і вміння. Також спортивна асоціація формує у школярів почуття відповідальності і співпраці, комунікації з дорослими, формуючи зацікавленість різними видами спорту та зв'язки з різними спортивними організаціями. У школах Франції проводяться чемпіонати на трьох рівнях: національний, департаментський та шкільний, які організовує Спортивна спілка початкових навчальних закладів, Національна спілка шкільного спорту та Головний спортивний союз вільної освіти [2].

Заняття з фізичного виховання у садочках та початкових класах відбуваються під керівництвом вихователя або вчителя початкової школи. Проте,

це означає, що якщо викладач займається спортом, то і дітей він активно залучає до занять фізичною культурою, а якщо він нехтує фізичним вихованням, то і діти недостатньо фізично активні.

Таким чином, французька модель фізичного виховання основну роль акцентує на позаурочних формах занять. Тому для учнів початкових класів в країні діють дві основні позаурочні програми занять фізичними вправами, метою яких залучення школярів до систематичних занять фізичними вправами. Переважна більшість видів спорту, яким мають можливість займатися учні початкової школи, підтримуються ліцензованою Міністерством освіти структурою – Спортивним об'єднанням початкових шкіл. Саме представники цієї організації та спортивних федерацій з різних видів спорту з метою зацікавлення учнів початкової школи до вправ та пошуку талановитої молоді організовують тренувальні заняття безпосередньо у навчальних закладах. Тому більшість початкових шкіл Франції стають профільними з певних видів спорту. Це, у свою, чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності французького спорту, утвердженню патріотичних почуттів у майбутніх громадян та підвищенню міжнародного спортивного авторитету держави.

Розгляд досвіду *Німеччини* щодо організації управління у сфері фізичної культури і спорту є надзвичайно корисним, особливо в контексті процесів децентралізації влади в Україні, наділення більших повноважень та виділення більших ресурсів органам місцевого самоврядування. Адже створення та забезпечення відповідних умов розвитку фізичного виховання і спорту в Німеччині згідно положень Конституції (стаття 30) та форми державного устрою є прерогативою земель. Сьогодні ФРН складається із 16 земель, у тому числі 5 – східнонімецьких. Варто зазначити, що в чотирьох землях (Бранденбург, Північна Рейн-Вестфалія, Саксонія і Тюрінгія) заняття у сфері фізичної культури і спорту гарантується відповідними конституціями, а в інших ухвалені закони про підтримку спорту [4].

Уряди німецьких земель проводять тісну комунікацію з федеральним урядом та національними спортивними федераціями, а також комунами,

громадами і містами. У межах вказаною самостійності організаційні питання у сфері ФКіС в землях вирішуються по-різному. Проте пріоритетними є наступні напрямки: підготовка викладачів фізичного виховання та спорт у шкільних освітніх закладах; спорт для всіх, насамперед, для жінок, інвалідів та літніх людей; студентський спорт; формування сприятливих умов для спорту вищих досягнень; необхідна допомога спортивним командам і клубам.

На земельному рівні у Німеччині немає єдиної структури управління у сфері фізичного виховання і спорту. Тому механізми регулювання фізичним вихованням і спортом суттєво відрізняються у різних землях. У деяких землях (Баден-Вюртемберг, Мекленбург - Передня Померанія, Нижня Саксонія, Північний Рейн-Вестфалія, Саксонія, Саксонія – Ангальт) за розвиток фізичної культури і спорту відповідають міністерства у справах культури, в інших (наприклад, Баварія, Бранденбург, Гессен, Шлезвіг-Гольштейн) – міністерства у справах освіти науки і мистецтва або праці і соціального порядку або соціальних питань і охорони здоров'я тощо [4].

Названі структурні підрозділи німецьких земель відповідають не тільки за фізичне виховання і спорт на місцевому рівні, але й за належне утримання спортивної інфраструктури та установ. Також одним із завдань управлінських структур земельного рівня – це забезпечення однакових умов для занять фізичною культурою і спортом у різних населених пунктах. Дослідження фінансового забезпечення розвитку фізичної культури і спорту у німецьких землях свідчить, що гроші на діяльність у цій сфері насамперед надходять від платників податків із земельного та федерального бюджетів.

Також, чималі кошти поступають від лотерейних організацій і товариств. Причому згідно законодавства різних земель ці процедура організована по-різному. Наприклад, в Баден-Вюртенберг прибутки від лотерей відраховуються через державний бюджет повністю, а у Баварії чи Шлезвіг-Гольштейні – частково. У Гессені та Північному Рейні-Вестфалії лотерейні установи частину коштів переводять спортивним клубам безпосередньо. Обіг лотерейних коштів у Німеччині вже на початку 2000-х років становив понад 3 млрд. євро на рік,

причому приблизно 40-60% з них перераховувалось на розвиток фізичної культури і спорту у землях [45].

Варто наголосити, що тільки 1/6 витрат на розвиток ФКіС у Німеччині покривається за рахунок доходів спортивних установ та організацій у землях. Насамперед, це доходи від податків на тоталізатор, оренда спортивних споруд тощо.

У Німеччині існує понад 10 різноманітних програм підтримки фізичної культури і спорту, які суттєво відрізняються територіальними, історичними та фінансовими особливостями. Дані програми вирішують наступні чотири завдання у федеральних землях:

- 1) розвиток фізичного виховання у школах і вишах;
- 2) сприяння будівництву спортивної інфраструктури;
- 3) сприяння діяльності спортивних організацій, насамперед спортивних команд і спортивних клубів;
- 4) допомога соціально незахищеним верствам населення (інвалідам, біженцям, ув'язненим тощо) [4].

Така різноманітність ефективних програм розвитку фізичної культури і спорту, на нашу думку, може бути використана і в Україні, проте із врахуванням територіальних, історичних, фінансових особливостей розвитку місцевих громад.

Значне місце у діяльності управлінських структур у галузі фізичного виховання і спорту у німецьких землях відводиться сприянню діяльності та допомозі спортивним організаціям. Показовим досвідом для України є те, що допомога надається не лише тоді, коли власних коштів для вирішення поставлених завдань не вистачає у цих організаціях, але постійно. Ці фінанси використовуються для оплати комунальних платежів, адміністративних витрат, виїзду спортсменів на змагання, придбання спортивного обладнання та інвентаря, організації змагань та проведення навчально-тренувальної роботи.

Для підтримки роботи із спеціальними групами населення у німецьких землях з'явилися нові програми – *Спорт для безробітних*, *Спорт для наркоманів*, *Спорт для засуджених*, *Спорт для біженців* тощо. Більш конференція земельних

міністрів, які відповідальні за управління у сфері ФКіС оголосила надання допомоги цим спеціальним групам однією з провідних цілей державного фінансування. Муніципальні органи влади в округах, громадах і містах суттєво допомагають діяльності таких спортивних товариств та клубів. Територіальні громади безкоштовно надають муніципальні спортивні споруди у розпорядження клубів, причому незважаючи на суттєві витрати з їх утримання та оренду [4].

Конгрес Німецького гімнастичного союзу запропонував включення до статутів територіальних комун розділу щодо сприяння спорту, тобто таким чином розвиток фізичної культури і спорту стане обов'язком комун.

Цікаво також, що місцеві партійні організації, лідери яких є керівниками громадських спортивних організацій, здійснюють суттєвий вплив на ухвалення рішень у сфері спортивної політики. На нашу думку, така тенденція загалом суттєво впливає на розвиток фізичної культури і спорту, адже це дуже впливовий інструмент місцевих органів влади звертати особливу увагу представників громадськості щодо належного розвитку та фінансування ФКіС на території громади. Тому використання такого інструменту є корисним і актуальним і для України.

У Німеччині ухвалене розгалужене законодавство в землях щодо розвитку фізичної культури і спорту. Так, у Рейнланд-Пфальці чинним є *Земельний закон про суспільне сприяння спорту і рекреації*. На основі цього нормативно-правового акту функціонує 5888 гімнастичних і спортивних клуби, де мають можливість займатись фізкультурою і спортом понад 1,3 млн. мешканців землі. Щорічно із бюджету землі на розвиток фізичної культури і спорту виділяється понад 10 млн. євро., а Земельний спортивний союз отримує кошти на свою діяльність з доходів певних лотерей, які проводяться спортивними товариствами [4].

У більшості урядів німецьких земель функціонують фонди сприяння спорту, які підтримують елітних спортсменів, спортивні олімпійські клуби.

Цікавим є досвід організації управління у сфері фізичної культури і спорту в одному з найбільш інноваційних регіонів Німеччини Баден-Вюртенберзі. У цій землі понад 3,7 млн. мешканців із 10,7 млн. загалом займаються у 11400

спортивних клубах. Спортивні організації у цій землі є доволі впливовими громадськими організаціями. Так, урядом Баден-Вюртенбергу у 2016 році був продовжений *Пакт солідарності спорту* до 2021 року, який передбачав масштабне сприяння аматорським та професійним видам спорту. Адже фінансування на розвиток фізичної культури і спорту на 2017 рік передбачалось у розмірі 70 млн. євро і з роками цей показник тільки зростатиме. Окрім цього, 2017 року особливу увагу урядом землі було приділено професійним фізкультурно-спортивним кадрам, фінансування яких суттєво збільшилось. Також понад 17 млн. євро буде спрямоване на будівництво муніципальних спортивних споруд [45].

Як уже зазначалось, основу спортивного руху в Німеччині складають спортивні клуби. Саме Німецький спортивний союз постійно підтримує гасло «Спортивний клуб – це виграш для кожного». У Німеччині сьогодні функціонує до 100 000 спортивних клубів, які пропонують заняття з понад 240 видів спорту. Їх фінансова діяльність суттєво впливає на економіку країни загалом.

Німецькі спортивні клуби, стали основою німецького спорту. Цьому сприяє систему оподаткування в країні. Ключовою нормативно-правовою основою для оподаткування діяльності спортивних клубів у Німеччині є право вважатися суспільно корисною організацією, що дає неабиякі податкові пільги. Варто наголосити, що понад 5,5 млн. громадян ФРН добровільно працюють у сфері фізичного виховання і спорту, у результаті чого отримують суттєве зниження податків. На нашу думку, спортивні клуби повинні стати основою українського спорту, тому німецький досвід є особливо корисним [4].

У багатьох комунах Німеччини періодично розробляються нові директиви щодо розвитку фізичного виховання і спорту. У таких директивах обов'язково обумовлюються асигнування комун на витрати у цій сфері. Також у таких директивах внесені пункти, які стосуються розвитку шкільного спорту. Адже у перших класах німецьких шкіл заняття з фізичної культури проводяться щодня. А для решти школярів навчальними планами передбачено три уроки фізичного виховання на тиждень тривалістю 45 хв. Також за бажанням учні додатково

можуть займатися 2 години на тиждень на факультативах у шкільних спортивних секціях чи шкільних спортивних товариствах, які тісно співпрацюють зі спортивними клубами.

Таким чином, місцеві органи влади Німеччини приймають активну участь у розвитку фізичної культури і спорту та без їх допомоги складно уявити майбутнє цієї системи в країні.

Важливим для розуміння системи управління у сфері фізичної культури і спорту є досвід *Іспанії*. Саме в цій країні, головну роботу з управління у даній сфері на основі суттєвої автономії спортивних клубів виконують органи місцевого самоврядування. Адже муніципальна спортивна політика в Іспанії полягає у постійній комунікації, яка полягає в тому, що місцева адміністрація здійснює відповідну діяльність, яка спрямована на втілення у життя тих рішень влади на усіх рівнях, які приводять до досягнення конкретних результатів та неабиякого соціального ефекту. Тому у муніципальній владі, на нашу думку, немає більш дієвих інструментів впливу на суспільство та особистість, оскільки саме вони втілюють у життя елементи цієї політики та користуються її результатами.

Реформування органів місцевого самоврядування в Іспанії призвело до того, що, як стверджують фахівці, в «країні остаточно утвердилася так звана змішана модель управління фізичною культурою і спортом» [9]. Також це знайшло своє відображення у нормативно-правових актах у сфері фізичної культури і спорту, які декларують реалізацію органами місцевого самоврядування конкретних повноважень у сфер ФКіС у взаємодії з місцевими органами виконавчої влади, спортивними організаціями і клубами.

Такими повноваженнями, зокрема, є наступні:

- максимальне використання спортивної інфраструктури на своїй території;
- підготовка та втілення муніципальної політики у сфері фізичної культури і спорту;
- підписання договорів з приватними та державними організаціями щодо вирішення питань у сфері ФКіС.

На нашу думку, організація управління системою фізичного виховання і спорту в Іспанії на рівні територіальних громад чітко відображає тенденції децентралізації, що проявляється у формуванні спортивної комунальної політики як своєрідного та цікавого явища. Формування районних рад, яким в межах їх компетенції налужить функція управління спортивними об'єктами на певній території, допомагає повніше відображати інтереси мешканців територіальних громад у сфері фізичної культури і спорту.

Змішана модель організації управління у сфері фізичної культури і спорту на місцевому рівні в Іспанії також реалізується шляхом передачі управління спортивною інфраструктурою клубам. Таким чином скорочується витрати фінансів для утримання відповідних об'єктів з місцевих бюджетів та гарантується єдність управління спортивними клубами, що суттєво сприяє розвитку фізичної культури і спорту. Органи місцевого самоврядування Іспанії, у свою чергу, реалізують контроль за використанням спортивних об'єктів за фізкультурно-спортивним спрямуванням [9].

Зростання відповідальності іспанських муніципалітетів щодо системи управління у сфері ФКіС викликало суттєве збільшення асигнувань. У великих та середніх містах країни стали на шлях створення опікунських рад або ж муніципальних фондів задля більш високого рівня ефективності та оперативності керівництва спортом. Включення представників спортивних організацій до складу таких опікунських рад, формування муніципальних рад по спорту сприймаються в Іспанії як позитивні кроки. Адже саме такі структури дають своєрідний імпульс для появи різноманітних ініціатив у сфері ФКіС, а також є посередниками між місцевими радами і спортивними клубами та організаціями. Маючи статус консультативних органів, вони перетворюються у центри проведення певних кампаній у сфері фізичного виховання і спорту.

Варто підкреслити, що у провідних державах Європейського Союзу, значно більша частка фінансування фізичної культури і спорту припадає на позабюджетні джерела. Так, як зазначають фахівці, «частка коштів державного спортивного бюджету в Німеччині, Великобританії, Фінляндії, Швеції, Данії



складає менше 20% суми місцевих спортивних бюджетів, у Франції, Італії різниця складає 30%, в Іспанії, Португалії - 40%. Частка вкладень регіональних, муніципальних і місцевих органів управління в сукупний спортивний бюджет становить у Великобританії - 95%, в Німеччині - 98%, Іспанії - 76%, Фінляндії - 85%, Франції - 77%, Швеції - 90% та Італії - 57%» [10].

Також у Фінляндії для формування належних умов для розвитку фізичного виховання спорту та забезпеченні рівних можливостей участі громадян у спортивній діяльності законодавчо визначена пряма фінансова допомога, та також умови пільгового кредитування зі сторони держави. Усі кошти від проведення спортивних лотерей надходять на державну підтримку, фінансування та кредитування у сфері фізичної культури і спорту. Муніципалітетам та спортивним організаціям для покриття витрат на придбання чи будівництво спортивних споруд, які призначенні для надання послуг у сфері фізичної культури і спорту надаються пільгові кредити або пряма фінансова допомога. Надання такої допомоги може здійснюватися як автономна, так і комплексно. Максимальний розмір допомоги становить 75% від суми витрат, а подекуди може досягати 90%. Все це дозволяє досягати спортсменам високих результатів.

Таким чином, ефективний розвиток фізичної культури і спорту відбувається перш за все завдяки розумінню її значення для країни загалом та територіальної громади, зокрема. Муніципалітети країн Європи, які ми досліджували, постійно проводять пошук нових форм та методів співпраці зі спортивною громадськістю. Тому такий позитивний досвід необхідно впроваджувати у процесі реформування системи фізичного виховання та спорту в Україні [10].

Таким чином, система управління у сфері фізичної культури і спорту в європейських країнах має суттєві відмінності щодо ступеня децентралізації та зосередження певних повноважень на рівні територіальних громад. Нормативно-правове забезпечення даної сфери спрямоване, насамперед, на ефективну організацію роботи суб'єктів управління у галузі ФКіС, їх відносин з партнерами, визначення кадрового, фінансового та інших видів забезпечення, формування соціальних гарантій в зазначеній сфері. Також важливим є боротьба з

насильством у сфері фізичної культури і спорту, протидія вживанню заборонених препаратів, питання гендерної рівності.

Основними формами участі держави у розвитку фізичної культури і спорту у переважній більшості країн ЄС є ухвалення нормативно-правових актів та участь центрального і місцевої влади у будівництві та утриманні спортивних споруд, фінансування оздоровчих центрів, спортивних клубів, підтримці спортсменів високого класу та їхнього соціального захисту, підготовці тренерських кадрів, проведенні науково-дослідницької та інформаційної діяльності.

### *3.2. Удосконалення організаційно-правового забезпечення управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в Україні*

Дослідження проблем організаційно-правового забезпечення управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, подолання неефективних нормативно-правових інструментів стимулювання розвитку в Україні сфери ФкіС та вироблення конкретних пропозицій щодо напрямів вирішення цих проблем стало надзвичайно важливим науково-практичним завданням, що відповідає сучасним тенденціям державної політики. З огляду на активні процеси становлення та функціонування територіальних громад у процесі децентралізації влади, проблеми розвитку системи фізичної культури і спорту на рівні громади, яка є ключовою ланкою щодо збереження здоров'я населення, формування патріотичних почуттів, виховання молоді, військової підготовки, міжнародного іміджу, потребує відповідного унормування. Тому на часі впровадження конкретних механізмів розвитку сфери фізичної культури і спорту, які повинні бути побудовані на взаємодії органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади та спортивної громадськості.

На нашу думку, провідним поштовхом у розвитку фізичної культури і спорту може стати набуття органами місцевого самоврядування права на формування ефективної власної системи забезпечення послугами з фізичного

виховання і спорту мешканців територіальної громади. Разом з тим, важливим елементом формування ефективної системи адміністративного обслуговування сфери ФКіС в територіальних громадах має стати максимальне делегування навчально-методичних і адміністративних повноважень на рівень навчальних спортивних закладів у поєднанні з відповідним управлінням у закладі та дотриманням якості освіти. Така децентралізація системи фізичного виховання і спорту у територіальних громадах дозволить суттєво збільшити ефективність управління розвитком ФКіС та одночасно скоротити бюджетні витрати територіальних громад [68].

Тому, на нашу думку, варто обрати таку модель адміністративного обслуговування фізичного виховання і спорту, яка була б побудована на реалізації прямих функцій сектору ФКіС. Використання прямих функцій означає, що такі завдання як послуги матеріально-технічного утримання приміщень спортивних навчальних закладів, фінансове обслуговування повинні вирішуватись у форматі профільних комунальних служб.

Окрім того, відповідно до статі 14 Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [54], територіальна громада має право утворити власний або спільний з кількома іншими громадами орган управління у сфері фізичної культури і спорту або делегувати відповідні повноваження одному із суб'єктів співробітництва. Водночас, при визначенні функцій та їх розподілі варто уникати дублювання функцій інших місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Надзвичайно важливим є збереження вертикалі у виконанні закріплених повноважень та завдань у сфері фізичного виховання і спорту діючих та створених органів управління.

Вкрай необхідним, на нашу думку, є внесення окремої статті про розвиток фізичної культури і спорту до статутів територіальних громад. Такий, законодавчо зафіксований крок, зобов'яже місцевих керівників належно ставитись до розвитку фізичного виховання і спорту. Проте такий крок потребує обрахування певних кількісних показників, які мають бути чітко прописані у статуті кожної окремої ради та відповідати стандартам розвитку.

Також, враховуючи європейський вектор розвитку України та реформування системи ФКіС в нашій державі, спорт за своєю формою та змістом повинен стати автономним та здійснюватися за правилами, які встановлюються безпосередньо суб'єктами фізичного виховання і спорту. Держава не повинна втручатися у діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури і спорту і це стосується правил різних видів спорту, дисциплінарної відповідальності у сфері змагальної діяльності, проведення змагань тощо.

Водночас, важливим у реформуванні фізичної культури і спорту є забезпечення підтримки і сприяння її розвитку зі сторони усіх зацікавлених сторін, які здійснюють свої повноваження або функціонують у територіальних громадах. Адже сьогодні, в умовах децентралізації, зі сторони органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади важливими усі способи підтримки та сприяння: організаційна, фінансова, правова, інвестиційна, матеріально-технічна тощо [67].

Тому, на нашу думку, постає необхідність внесення змін до Закону України *Про фізичну культуру і спорт* до функцій, як органів місцевого самоврядування, так і органів виконавчої влади у сфері ФКіС. Зокрема, *Міністерство молоді і спорту України*, як центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту має здійснювати наступні завдання:

- формування нормативно-правового забезпечення діяльності у цій сфері;
- розробка стратегії розвитку та пріоритетів політики у сфері ФКіС;
- здійснення координації в межах повноважень діяльності суб'єктів сфери фізичного виховання і спорту;
- забезпечення методичної підтримки;
- пошук можливостей щодо фінансування або залучення коштів на реалізацію проєктів, програм розвитку тощо.

Разом з тим, поряд з головними функціями *Міністерство молоді і спорту України* повинно:

- проводити процедуру визнання суб'єктів сфери фізичної культури і спорту – юридичних осіб з внесенням до реєстру визнаних у нашій державі

спортивних федерацій, міжнародних спортивних федерацій та видів спорту;

- формувати та вести реєстр визнаних в Україні спортивних федерацій, міжнародних спортивних федерацій та видів спорту;

- вести реєстр спортивних клубів;

- проводити реєстрацію спортсменів, тренерів тощо.

Також важливими, при цьому, є наступні функції

- невтручання у роботу визнаних спортивних федерацій;

- вирішення спірних питань між спортивними федераціями та клубами, які пов'язані з доступом до фінансування органами місцевого самоврядування та державним фінансування;

- здійснення контролю за діяльністю суб'єктів сфери фізичного виховання і спорту – юридичних осіб щодо виконання делегованих повноважень, а також комунікації з органами місцевого самоврядування щодо надання послуг;

- проводити контроль за регулюванням органами місцевого самоврядування цін на послуги, що надаються спортивними клубами з числа заходів щодо підтримки сфери ФКіС;

- вимагати заборони реалізації діяльності спортивною федерацією або спортивним клубом виключно у судовому порядку;

- вимагати від спортивної федерації та клубів внесення змін, якщо порушуються права та свободи громадян або ж є небезпека життя і здоров'ю мешканців населених пунктів [5].

Водночас до функцій інших центральних органів виконавчої влади повинні належати:

*Комітет з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти та науки України:*

- участь у реалізації державної стратегії з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах;

- координація діяльності з фізичної культури, фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації;

- навчально-методична допомога освітнім закладам;

– забезпечення пріоритетного значення фізичної культури і спорту у процесі навчання та виховання;

– організація навчально-тренувальної діяльності і проведення спортивних заходів.

*Міністерство охорони здоров'я:*

– організація в межах повноважень розвитку спортивної медицини.

*Міністерство оборони України, Міністерство внутрішніх справ:*

– забезпечення відповідної фізичної підготовки відповідних військовослужбовців та працівників.

До головних функцій спортивних федерацій мають відноситись:

- управління та розвиток різними видами спорту;
- ухвалення правил проведення змагань та правил виду спорту;
- організація та проведення змагань;
- підготовка спортсменів до участі у змаганнях;
- діяльність у сфері профілактики та боротьби з допінгами у спорті;
- сертифікація спортивних споруд у якості інфраструктури, яка придатна для проведення змагань [5].

Сьогодні потрібно на рівні територіальних громад впровадити та вести відповідні реєстри осіб, які проживають на відповідній території та володіють правом отримання підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Тому необхідно на державному рівні розробити Типове положення про порядок ведення реєстру та порядок здійснення такого фінансування.

Головними інструментами реформування дитячо-юнацьких шкіл, які з 2015 року вже не фінансуються з Фонду соціального захисту, є їх перехід до комунальної власності територіальної громади, але за умови належної фінансової спроможності та у разі гарантій державної підтримки. Водночас має відбутись процес розширення їх повноважень, визначення порядку надання платних послуг, оптимізація структури та зв'язку з національними спортивними федераціями. Також у процесі децентралізації, особливо у сільській місцевості вкрай важливо вирішити проблему збереження дитячого та масового спорту. Тому погоджуємось

із думкою В. Волковинської, що «повноваження, які отримують спроможні громади, можна сприймати по-різному – і як нові обов’язки, покладені на плечі тих, хто не має хисту та можливостей їх виконувати, і як нові можливості, які відкриють дорогу до реальної роботи в розвитку фізичної культури та спорту. Можливість щось змінити – ось те головне, чого так часто не вистачає ініціативним громадянам» [12].

Для ефективної реалізації стратегії розвитку сфери фізичної культури і спорту важливо передбачити наступне:

- належну фізкультурно-спортивну інфраструктуру, у тому числі реалізацію її фінансового та організаційного забезпечення;
- забезпечення роботи фізкультурно-оздоровчих закладів, центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, центрів фізичного здоров’я населення тощо;
- підтримка колективів фізичної культури;
- організаційне та фінансове забезпечення діяльності осередків фізкультурно-спортивних товариств, спортивних федерацій, всеукраїнської громадської організації фізкультурно-спортивної спрямованості студентів та учнів, всеукраїнської громадської організації фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту та національних спортивних федерацій інвалідів;
- сприяння становленню Спортивної асоціації територіальної громади як громадської представницької організації інтересів суб’єктів сфери фізичної культури і спорту на відповідній території;
- звітування про стан відповідної роботи перед територіальною громадою;
- забезпечення умов для громадського контролю та громадської участі.

Належна координація роботи та активне залучення мешканців територіальної громади до занять фізичною культурою та спортом, активного способу життя можливе тільки за умов формування відповідної фізкультурно-спортивної інфраструктури, що передбачає розвиток діючих спортивних закладів і споруд, а також будівництво нових об’єктів.

Також важливим кроком, який доведе спроможність територіальних громад належним чином реалізувати політику у сфері фізичної культури і спорту є створення на рівні громади центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», які не тільки повинні зосереджувати свою діяльність на необхідні потреби мешканців у даній сфері. Утворення таких центрів, на нашу думку, є нагальною потребою в умовах децентралізації та може відбуватися на базі існуючої комунальної інфраструктури, особливо яка мало використовується або не використовується взагалі [66].

Важливим чинником впровадження нової моделі управління у сфері ФКіС на рівні територіальної громади є створення дієвої системи збору, обробки та реагування виконавчих структур на запити та місцеві ініціативи. Запити повинні акумулюватися на рівні виконавчих органів територіальних громад спільно з громадськістю. На нашу думку, така політика у сфері ФКіС в умовах децентралізації буде орієнтована на належний фізкультурно-спортивний розвиток громади. Важливо, що пріоритетами її реалізації стане кадрову та фінансове забезпечення, залучення громадськості, розвиток спортивної інфраструктури у процесі ухвалення рішень та контролю за їх виконанням.

Надзвичайно важливо, щоб у виконавчих структурах територіальних громад були відповідальні за розвиток ФКіС підрозділи. В цьому аспекті, є «дуже доцільним сьогодні дотримуватися діючого Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту, затвердженого Наказом Міністерства молоді та спорту України 28.03.2013 № 1 та зареєстрованого Міністерством юстиції України 5 квітня 2013 р. за № 559/23091» [5].

Сьогодні важливо ухвалити такі державні соціальні стандарти у сфері надання послуг закладами фізичної культури і спорту, які дозволять забезпечити на місцях керованість процесом реалізації відповідної державної стратегії. Тому такий стандарт повинен встановлювати: нормативи забезпечення населення закладами ФКіС, перелік послуг, нормативні показники функціонування спортивних закладів тощо.

Проте, головним, на нашу думку, є внесення у даний нормативно-правовий



акт пункту щодо відповідальності за його невиконання. Окрім цього, «в ньому мають бути надані рекомендації щодо оздоровчої рухової активності як документа, що міститиме конкретні вказівки стосовно обсягів, інтенсивності, форм і видів рухової активності для зміцнення здоров'я осіб різної статі та віку (від народження до п'яти років; від шести до 11 років; від 12 до 18 років; від 19 до 64 років; 65 років і старших), що регламентовано завданням Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року *Рухова активність - здоровий спосіб життя – здорова нація*» [65].

Даний державний стандарт повинен визначити механізм втілення соціальних прав та державних соціальних гарантій для певних категорій громадян, визначених українським законодавством, на одержання соціальних послуг згідно мінімальних показників, які необхідні для формування здорового способу життя, нормованого фізичного навантаження і фізичного розвитку, раціональних обсягів рухової активності.

Фінансування послуг може відбуватися за рахунок коштів засновників, місцевого бюджету та інших джерел, які не заборонені законодавством. Видатки на послуги повинні затверджуватись рішеннями місцевих рад. Перелік платних послуг, які повинні надаватися закладами фізичної культури і спорту, затверджений постановою Кабінету Міністрів України [63]

Для проведення щорічного оцінювання фізичного стану населення територіальним громадам потрібно використовувати нормативи згідно з тестами і нормами, які затверджені наказом Міністерства молоді і спорту України від 15 грудня 2016 року [49]. Для підготовки спортсменів згідно з Єдиною спортивною класифікацією України потрібно використовувати нормативи, які затверджені наказом Міністерства молоді і спорту України від 11 жовтня 2013 року тощо.

Для належного забезпечення населення закладами фізичної культури і спорту варто дотримуватись державних будівельних норм, які відносяться безпосередньо до розвитку ФКіС на рівні територіальних громад. Дані нормативи вписані у ДБН 360-92 *Містобудування. Планування і забудова міських і сільських поселень* та ДБН В.2.2-13-2003 *Спортивні та фізкультурно-оздоровчі споруди*.

Розроблені до визначених норм рекомендації є дуже корисними, оскільки забезпечують сталий розвиток системи ФКіС як на рівні територіальної громади, так і держави загалом.

Також актуальною, на нашу думку, є розробка Стратегії розвитку територіальних громад у сфері фізичної культури і спорту, яка повинна містити три основними пріоритети:

Пріоритет №1 – *Якість соціального життя*: право на заняття фізичною культурою і спортом; реалізація програм, які орієнтовані на розвиток і самовдосконалення дітей і дорослих; гарантування права брати участь у спортивних заходах тощо.

Пріоритет №2 – *Місто (село) молодих*: формування привабливих програм у сфері спорту для молоді, зменшення ризиків для здоров'я за допомогою занять фізичною культурою і спортом тощо.

Пріоритет №3 – *Здорова спортивна громада*: підготовка та ухвалення програм для розвитку спорту для всіх, які спрямовані на залучення різних категорій та вікових груп мешканців до здорового способу життя, участі у спортивних та оздоровчих заходах тощо.

При підготовці подібних стратегій варто використати рекомендації Міністерства молоді і спорту України, які у 2017 році сформульовані під час підготовки Методичних рекомендацій стосовно формування ефективних моделей розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад [26].

Також однією з форм вивчення рівня спортивної активності мешканців населених пунктів, аналізу думки населення про проведені заходи, вироблення рекомендацій щодо вдосконалення комунікації органів місцевого самоврядування з громадянами, є проведення анкетування населення з питань розвитку фізичної культури і спорту.

З метою відповідного обліку підприємств, установ та організацій та їх спортивної інфраструктури, що належить до комунальної власності територіальної громади, необхідно підготувати та вести реєстр фізкультурно-спортивних об'єктів. У цьому напрямку існує чимало проблем, зокрема

приведення у відповідності до законодавства земельних ділянок, на яких розташовані фізкультурно-спортивні об'єкти. На заваді проведення такої інвентаризації може стати фінансова неспроможність місцевих бюджетів. Проте, з кожним роком такі об'єкти руйнують, розкрадаються тощо.

Особливої уваги, на нашу думку, потребує питання фізичного виховання у навчальних закладах. У багатьох освітніх закладах уроки фізичного виховання є формальними та нецікавими. Тому вже давно необхідно опрацювати механізми оновлення навчальної програми та виробити більш ефективні та сучасні засоби вдосконалення цієї роботи. Водночас варто надати можливість учителю знайти індивідуальний підхід до кожного школяра. Помилкою, на нашу думку, є спроби перетворити заняття з фізичного виховання на факультативні. Вважаємо, що «виведення дисципліни *Фізичне виховання* з навчального процесу призведе до ще нижчого рівня фізичного здоров'я студентів та унеможливить підготовку конкурентоспроможних фахівців на ринку праці. Це в свою чергу має негативний вплив на розвиток територіальних громад, через низький рівень фізичного здоров'я самих активних її членів та обороноздатність нашої держави в цілому» [43].

Також наслідком цього може стати суттєве скорочення науково-педагогічних працівників, особливо у закладах вищої освіти, ліквідація кафедр фізичного виховання тощо. Адже вже сьогодні ми бачимо, що ані діяльність спортивних клубів, ані утворення рекомендованих Міністерством освіти і науки центрів студентського спорту, ані запропоновані ним чотири моделі організації системи фізичного виховання у ЗВО, не зможуть одразу повноцінно замінити професійну діяльність кафедри фізичного виховання. Це може викликати зниження реального рівня підготовленості студентської молоді, яка є найпотужнішим за чисельністю мобілізаційним ресурсом держави, яка перебуває в умовах війни. Так процеси, на нашу думку, повинні відбуватись зважено та поступово. Тому вкрай необхідно включати у навчальні плани вищів усіх спеціальностей обов'язкові заняття з фізичного виховання впродовж усього періоду навчання, за винятком останнього семестру.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дослідження, нами зроблені наступні найбільш важливі висновки та узагальнення:

*По-перше*, у роботі досліджено наявну категоріально-понятійну базу у сфері фізичної культури і спорту. Зокрема, це стосується таких понять як: фізична культура і спорт, органи місцевого самоврядування, державне управління, публічне управління, децентралізація та інші.

Проведене дослідження теоретичних засад управління розвитком фізичної культури і спорту дозволяє узагальнити наступне визначення поняття управління розвитком фізичною культурою і спортом в умовах децентралізації на рівні місцевого самоврядування. Отже, це реалізація функцій управління за допомогою конкретних форм і методів, що забезпечують ефективну взаємодію органів місцевого самоврядування, місцевих органів виконавчої влади громадських організацій, підприємств та громадян у сфері спорту територіальної громади, з метою розвитку фізичної культури і спорту, враховуючи запити територіальної громади та фактори соціально-економічного та політичного розвитку сучасної держави. У зв'язку із тим, що більшість життя людини проходить у межах територіальної громади, особливо зростає роль органів місцевого самоврядування у створенні мережі закладів фізичної культури і спорту.

Також питанням організації системи управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні, вивчення зарубіжного досвіду у цій сфері присвячено чимало наукових монографій, статей, тез конференцій. Водночас наявні публікації акцентують увагу тільки на окремих аспектах досліджуваних проблем. Подекуди роботи присвячені тому періоду і тому досвіду організації системи управління у сфері фізичного виховання і спорту, які існували на момент підготовки та публікації даних досліджень. На нашу думку, в Україні є певний дефіцит досліджень, які присвячені механізмам забезпечення управління розвитком

системи фізичної культури і спорту на базовому рівні місцевого самоврядування – рівні територіальної громади, особливо в умовах децентралізації владних повноважень та з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду.

*По-друге*, у результаті дослідження інституціональних особливостей управління розвитком фізичної культури і спорту в Україні встановлено, що оптимальним варіантом реалізації управління у даній сфері на рівні територіальних громад в умовах воєнного стану є поєднання зусиль органів місцевого самоврядування, органів виконавчої влади та громадськості. Проте, ключовою ланкою управління розвитком сфери ФКіС на рівні територіальної громади мають стати органи місцевого самоврядування.

Проте це не означає повне відокремлення місцевих органів виконавчої влади від процесу розвитку сфери фізичної культури і спорту на рівні відповідної територіальної громади. Вважаємо, що навпаки, сьогодні у складних умовах виживання та необхідності оборони нашої країни, необхідний якісний розподіл функцій та повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Тоді за державним управлінням будуть закріплені координуючі, контрольні та допоміжні функції. Разом з тим, центральні та місцеві органи виконавчої влади повинні підвищити рівень прозорості та публічності.

Найважливішими інституційними особливостями організації управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є: управління спортивною діяльністю, проектування та реалізація спортивних заходів і програм; управління у сфері спортивної інфраструктури, управління спортивними спорудами та спортивним обладнанням; управління бізнесовими проєктами в індустрії спорту; організація та керівництво спортивними організаціями; прозорий розподіл фінансів для реалізації цілей у сфері фізичної культури і спорту; управління якісними публічними послугами у сфері ФКіС; управління підготовкою спортсменів, спортивних суддів, спортивних тренерів, спортивних менеджерів високого рівня; організація управління комунікацією між різними суб'єктами управління у сфері ФКіС; управління популяризацією масового спорту, особливо-дитячо-юнацького та здорового способу життя; управління безпекою у сфері ФКіС.

Проведений аналіз профільних структурних підрозділів центральних та місцевих органів виконавчої влади та виконавчих структур територіальних громад, доводить, що сьогодні в Україні спостерігається розгалуженість завдань та функцій управління. Ця розгалуженість присутня не тільки у структурних підрозділах районного та обласного рівня, але й у виконавчих органах місцевого самоврядування, які відповідають за розвиток фізичної культури і спорту на рівні територіальної громади, що відповідним чином впливає на ефективність комунікації профільних структурних підрозділів.

Також зазначимо, що у профільних виконавчих структурах територіальних громад переважно працює від 1 до 3 спеціалістів. Також до їх завдань належить декілька напрямів життєдіяльності громади. Це звичайно викликає чималі проблеми професійного управління, тому що у більшості випадків фахових спеціалістів в умовах політичної та соціально-економічної нестабільності, а сьогодні і широкомасштабного військового вторгнення Росії в Україну, не вистачає. Тому сьогодні особливо актуальним є підготовка профільними закладами вищої освіти фахівців, які знають і систему місцевого самоврядування в Україні і чітко розуміють систему управління розвитком фізичного виховання і спорту у нашій державі. Також фахівці повинні мати гнучкий характер мислення, адже умови у різних територіальних громадах суттєво різняться і підходи повинні бути особливими.

Також негативним явищем сучасного етапу децентралізації повноважень у сфері управління розвитком фізичної культури і спорту є проблеми комунікації у сфері ФКіС між управліннями, відділами, комітетами з питань фізичного виховання і спорту та громадськими фізкультурними організаціями. Давно існуюча стара система управлінських відносин між ними зруйнована, а нова не дозволяє належним чином регулювати їхню діяльність тому, що немає прямого підпорядкування. Тому актуальним є проведення роботи щодо імплементації на усіх управлінських рівнях стандартів європейської демократії.

*По-третє*, стан розвитку фізичної культури і спорту в кожній територіальній громаді Чернівецької області суттєво відрізняється. Загалом, ми

можемо говорити про існування певних полюсів: на одному існують нормативно ухвалені радами громад плани розвитку фізичного виховання і спорту на їх території, зокрема в закладах дошкільної і шкільної освіти, а на іншому – крім розвитку ФКіС у закладах освіти, створенні належні умови і організоване залучення мешканців територіальних громад до занять фізичною культурою і спортом, проводиться відповідна організаційна систематична робота щодо підготовки талановитої молоді як спортивного резерву тощо. Тому, можемо констатувати, що у кожній територіальній громаді власне бачення планування розвитку фізичної культури і спорту, яке можна, виходячи із методології дослідження українського науковця В. Приходька, охарактеризувати як середній, високий і дуже високий рівень.

Так, умовному *середньому* рівню розвитку фізичного виховання і спорту в територіальній громаді притаманна ухвалена окрема Програма розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період (від двох до п'яти років). Відібрані програми, на нашу думку, враховують можливості територіальних громад щодо розвитку сфери ФКіС та цілком придатні для тієї частини територіальних громад, де розвиток фізичної культури і спорту не отримав достатньо потужного імпульсу у силу об'єктивних фінансових, організаційних, інфраструктурних, кадрових перешкод. Тож для таких територіальних громад ухвалені нормативно-правові акти можуть стати початком покращення ситуації у галузі фізичного виховання і спорту.

*Високий* рівень функціонування і розвитку фізичної культури і спорту в територіальних громадах відрізняє, насамперед, наявність якісно підготовленої Програми розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період. Також програма містить перелік заходів, більшість з яких передбачає використання фінансових, інфраструктурних, кадрових можливостей територіальної громади, де вона була ухвалена.

Також програму високого рівня функціонування та розвитку сфери фізичного виховання і спорту у територіальних громадах має відрізняти програма залучення інших джерел фінансування (меценати, грантові кошти тощо).

Чернівецька міська рада, її структурні підрозділи, обласні федерації, спортивні клуби, ДЮСШ проводять відповідну роботу і у багатьох випадках вдається отримати додаткові джерела фінансування. Проте, на нашу думку, на рівні територіальної громади таку діяльність варто проводити під егідою спеціально створених центрів з фіндрезингової діяльності.

Водночас у сфері розвитку фізичної культури і спорту Чернівецької міської територіальної громади існує низка проблем, які потребують вирішення. До них, насамперед, віднесемо:

– існуюча система підготовки спортсменів високого класу та спортивного резерву до складу національних збірних вимагає удосконалення, адже хронічний недостатній рівень ресурсного забезпечення дитячо-юнацького та резервного спорту, невисока престижність професії тренера-викладача у дитячо-юнацьких спортивних школах, невисокий рівень кадрового руху з обміну досвідом суттєв впливають на ситуацію;

– невисока ефективність чинного механізму масового залучення дітей до початкових занять спортом, процедури оптимального відбору найбільш обдарованих та удосконалення їх майстерності на усіх етапах багаторічної підготовки;

– недостатній рівень розвитку спортивної інфраструктури, будівництва сучасних спортивних споруд, як для потреб масового спорту, так і спорту вищих досягнень. У Чернівецькій громаді посередній рівень забезпечення мешканців спортивними залами та особливо плавальними басейнами, також не усі спортивні майданчики відповідають сучасним вимогам, немає олімпійської бази підготовки, відсутній Палац спорту для ігрових та інших видів спорту, де могли б розмістись кілька тисяч осіб;

– прогалини організаційних та фінансових механізмів реалізації програми розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді.

Тому, на нашу думку, у Чернівецькій міській територіальній громаді необхідно впроваджувати стандарти *дуже високого* рівня функціонування і



розвитку фізичної культури і спорту (за методикою дослідження українського науковця В. Приходька). Саме такий рівень системи ФКіС у територіальній громаді відзначає наявність не лише якісно підготовленої програми розвитку фізичної культури і спорту на середньостроковий період та якісної фандрейзингової діяльності, але й низку напрямів успішного розвитку. Серед них:

- чітко сформульована, поширена та сприйнята більшістю мешканців територіальної громади політика у частині потреб розвитку фізичного виховання і спорту;

- наявність сформованого ядра громадського активу, який проявляє активну зацікавленість та діяльність у сфері розвитку ФКіС, бере активну участь у різних сферах спортивного життя;

- наявність групи штатних працівників виконавчих структур територіальної громади;

- наявність фахових спеціалістів на посад інструкторів, тренерів, учителів фізичного виховання в освітніх закладах;

- розвиток практики співробітництва зі спеціалізованими закладами освіти для направлення випускників шкіл на навчання, які бажають у майбутньому стати фахівцями у сфері фізичної культури і спорту;

- участь фахівців фізичної культури і спорту та спортивних активістів у різноманітних формах підвищення кваліфікації (курси, семінари, тренінги), а також відповідних конкурсах (наприклад, на звання кращого учителя фізичної культури тощо);

- наявність достатньої та сучасної інфраструктури для занять фізичною культурою і спортом різних верств населення;

- налагоджена система медичного контролю за особами різного віку, які займаються у системі фізичного виховання і спорту, а також надання якісної медичної допомоги у випадку спортивних травм;

- налагоджене співробітництво зі спортивними організаціями як в Україні, так і за кордоном щодо обміну досвідом та взаємної допомоги;

– проведення на спортивній базі Чернівецької міської територіальної громади постійних обласних, всеукраїнських та міжнародних змагань, за активної участі представників спортивних шкіл та клубів міста Чернівців.

*По-четверте*, система управління у сфері фізичної культури і спорту в європейських країнах має суттєві відмінності щодо ступеня децентралізації та зосередження певних повноважень на рівні територіальних громад. Нормативно-правове забезпечення даної сфери спрямоване, насамперед, на ефективну організацію роботи суб'єктів управління у галузі ФКіС, їх відносин з партнерами, визначення кадрового, фінансового та інших видів забезпечення, формування соціальних гарантій в зазначеній сфері. Також важливим є боротьба з насильством у сфері фізичної культури і спорту, протидія вживанню заборонених препаратів, питання гендерної рівності.

Основними формами участі держави у розвитку фізичної культури і спорту у переважній більшості країн ЄС є ухвалення нормативно-правових актів та участь центрального і місцевої влади у будівництві та утриманні спортивних споруд, фінансування оздоровчих центрів, спортивних клубів, підтримці спортсменів високого класу та їхнього соціального захисту, підготовці тренерських кадрів, проведенні науково-дослідницької та інформаційної діяльності.

*По-п'яте*, можна запропонувати наступні **шляхи удосконалення організаційно-правового забезпечення** управління розвитком фізичної культури та спорту на рівні територіальної громади в Україні:

внесення змін до Закону України *Про фізичну культуру і спорт щодо* функцій як органів місцевого самоврядування, так і органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту;

внесення окремої статті про розвиток фізичної культури і спорту до статутів територіальних громад;

у виконавчих структурах територіальних громад повинні бути відповідальні окремі підрозділи за розвиток фізичної культури і спорту;

ухвалення державних соціальних стандартів у сфері надання послуг закладами фізичної культури і спорту, які дозволять забезпечити на місцях керованість процесом реалізації відповідної державної стратегії;

дотримання державних будівельних норм, які відносяться безпосередньо до розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад;

розробка Стратегії розвитку територіальних громад у сфері фізичної культури і спорту, яка повинна містити основні пріоритети розвитку галузі;

вивчення рівня спортивної активності мешканців населених пунктів, аналізу думки населення про проведені заходи, вироблення рекомендацій щодо вдосконалення комунікації органів місцевого самоврядування з громадянами, проведення анкетування населення з питань розвитку фізичної культури і спорту;

забезпечення роботи спортивної інфраструктури, фізкультурно-оздоровчих закладів, центрів фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю, центрів фізичного здоров'я населення тощо;

організаційне та фінансове забезпечення діяльності осередків фізкультурно-спортивних товариств, спортивних федерацій тощо;

сприяння становленню Спортивної асоціації територіальної громади як громадської представницької організації інтересів суб'єктів сфери фізичної культури і спорту на відповідній території;

створення на рівні громади центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»;

створення дієвої системи збору, обробки та реагування виконавчих структур на запити та місцеві ініціативи у сфері фізичної культури і спорту, звітування про стан відповідної роботи перед територіальною громадою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. В. Теоретичне обґрунтування змісту та форм фінансового забезпечення об'єднаних територіальних громад. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2017. № 1(59). Т. 2. С. 9–18.
2. Андрефф В. Управление французским спортом (пер. з франц.) // Тематическая подборка ВНИИФК «Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг». 2012. №1. С. 6-16
3. Базенко В. А. Теоретично-правові аспекти функціонування сфери фізичної культури та спорту. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 3 (63). С. 33–38.
4. Базенко В.А. Європейський досвід управління розвитком фізичної культури та спорту на місцевому рівні // Ефективність державного управління: зб. наук. праць. Л.: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2017. № 1 (50). С. 156-168
5. Базенко В.А. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації // Молодий вчений: наук. Журнал. Херсон : Вид-чий дім «Гельветика», 2017. № 1 (41). С. 172-178
6. Базенко В.А. Фандрайзинг як додатковий фінансовий ресурс розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. № 1. С. 54-59.
7. Балабан С. М. Публічне адміністрування сферою фізичної культури і спорту : дис. ...канд. юрид. наук : 12.00.07. Дніпро, 2017. 207 с.
8. Братановський С. Н. Організаційно-правові проблеми управління фізичною культурою і спортом в умовах ринку. Харків: Юрінком, 2006. С. 8.
9. Вавренюк С. А. Закордонний досвід державного управління розвитком фізичної культури і спорту // Теорія та практика державного управління : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2014. Вип. (47). С. 163–167
10. Вапнярська О.І., Золотов М.І. Зарубіжний досвід управління масовим спортом. Менеджмент кордоном. 2013. № 3. С. 30-35.
11. Власова Н. Ф. Регіональна специфіка соціального управління фізичною культурою і спортом (на прикладі Запорізької області) : дис. ...канд. соціол. наук: 22.00.04. Запоріжжя, 2019. 221 с.
12. Волковинська В. Модель управління в Україні: що змінить децентралізація?/Центр досліджень соціальних комунікацій URL:

- [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1090:rozvitok-ok-mistsevogo-samovryaduvannya&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1090:rozvitok-ok-mistsevogo-samovryaduvannya&catid=8&Itemid=350)
13. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку. Харків: ПП Балюк І. Б., 2011. 432 с.
  14. Гасюк І.Л. Нормативно-правові засади державного управління фізичною культурою та спортом у країнах Європи // Українські наукові записки. № 4(48). С. 462 – 472.
  15. Гасюк І.Л. Підходи до дослідження системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. Праць. Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2010. № 4 (7). С. 194—206.
  16. Гладир О., Мищик А. Проблеми розвитку фізичної культури та спорту у сільській місцевості. Перспективи розвитку сучасної науки : матер. конф., 7-8 травня 2015 р., Київ, 2015. С. 80-82.
  17. Гриненко А. М. Соціальна політика. Київ : КНЕУ, 2013. 309 с.
  18. Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування: навчальний посібник для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. Київ: ПРООН/ МПВСР. 2017. 269 с.
  19. Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи Спорту для всіх в Україні : дис. ... докт. фіз. вих. : 24.00.02. Київ, 2019. 457 с.
  20. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання та спорту. Дрогобич: Коло, 2009. С. 9.
  21. Журавський В.С., Серьогін В.О., Ярмиш О.Н. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні. Київ, 2013. 672 с.
  22. Згура С.О. Планування органами місцевого самоврядування побудови системи фізичної культури і спорту в територіальній громаді // Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Право. 2019. Вип. 1. С. 45-52
  23. Зимнівська ОТГ: дізнавалися, як громаді вдалося створити єдиний освітньо-культурно-спортивний простір. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/7001>
  24. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування: монографія. Київ: МАУП, 2004. 432 с.
  25. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. № 3. С. 36-41.
  26. Куліш Н.М. Кадрове забезпечення фізичної культури і спорту України з рогляду соціальної сфери // Молодий вчений. 2016. №1 (28). Ч.3. С. 91-94.

27. Курчаба Т. М. Працевлаштування випускників вищого навчального закладу освіти фізкультурного профілю у період переходу до ринкових відносин: автореф. дис. к. фіз. вих.: спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення». Луцьк: ВДУ ім. Л. Українки, 2019. 16 с.
28. Козюра І.В. Роль та забезпечення діяльності центрів «спорт для всіх» на рівні територіальної громади в умовах децентралізації влади в Україні// Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2018. № 23. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/%D0%95-23.pdf>
29. Комплексна програма розвитку фізичної культури і спорту Чернівецької області на 2022-2026 роки // Поточний архів Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.
30. Корж В.П. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. 2016. №10. С. 4 – 12.
31. Кость М. М. Організаційні основи розвитку фізкультурно-спортивного руху серед сільського населення України : автореф. дис. ...канд. наук з фіз. вих. : 24.00.02. Луцьк, 2020. 20 с.
32. Кононович В. Г. Нормативно-правові засади державного управління у сфері фізичної культури і спорту на прикладі європейських країн // Державне будівництво. 2013. № 1. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-1/index.html>
33. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі // Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. № 3. С. 36—41.
34. Мальона С. Б. Право – специфічний засіб управління фізичною культурою і спортом // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: наук. моногр. Харків, 2016. №4. С. 108 – 110.
35. Мальона С. Б. Рівень готовності випускників факультетів фізичного виховання вищих навчальних закладів до правового забезпечення їх професійної діяльності // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Фізична культура. Івано-Франківськ, 2018. Вип. 8. С. 79 – 83.
36. Методичні рекомендації з розроблення положення про структурний підрозділ освіти і науки, молоді та спорту місцевої державної адміністрації: Наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту від 21.11.2012 р. № 1308. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1308736-12>
37. Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту [Париж, 21 листопада 1978 р.] URL: zakon.rada.gov.ua
38. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня д. фіз. вих.:

- спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення». Київ, 2008. 39 с.
39. Молодожен Ю. Б. Самодостатність територіальних громад: системний підхід: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2010. 370 с.
  40. Напрями діяльності та заходи Програми розвитку фізичної культури і спорту в Чернівецькій міській територіальній громаді на 2022 - 2025 роки // Поточний архів Чернівецької міської ради.
  41. Об'єднані територіальні громади готові брати розвиток спорту на себе. URL: <https://www.zoda.gov.ua/news/38934/objednani-teritorialni-gromadi-gotovi-brati-rozvitoksportu-na-sebe.html>
  42. Обозна О. М. Розвиток фізичної культури і спорту як важливий напрям державної політики України щодо забезпечення здоров'я громадян // Державне управління: теорія та практика. 2014. № 2. С. 39-44.
  43. Олійник М. О. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні Х.: Харківський державний інститут фізичної культури, 2000. 292 с/
  44. Офіційний веб-сайт Комітету Верховної Ради з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму// [Електронний ресурс] URL: <http://komsport.rada.gov.ua>
  45. Офіційний веб-сайт Землі Німеччини Баден-Вюртемберг. Спортивна політика. - 2016. [Електронний ресурс]/ URL^ <http://www.baden-wuerttemberg.de/de/bw-gestalten/schoenes-und-aktives-badenwuerttemberg/sport>
  46. Офіційний веб-сайт Міністерства оборони України//[Електронний ресурс] URL: <http://www.mil.gov.ua/diyalnist/sport>
  47. Офіційний веб-сайт Реформи децентралізації влади// [Електронний ресурс] URL: <http://decentralization.gov.ua>
  48. Постійна комісія з питань гуманітарної політики <https://www.city.cv.ua/city/commission/z-pitan-gumanitarnoji-politiki>
  49. Про затвердження тестів і нормативів для проведення щорічного оцінювання фізичної підготовленості населення: Наказ Міністерства молоді та спорту від 15.12.2016 р. № 4665.URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0195-17>
  50. Програма розвитку сфери фізичної культури і спорту у Вашківецькій сільській територіальній громаді Дністровського району // Поточний архів Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.
  51. Програма розвитку сфери фізичної культури і спорту у Вікнянській сільській територіальній громаді Чернівецького району // Поточний архів

- Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.
52. Програма розвитку сфери фізичної культури і спорту у Кам'янецькій сільській територіальній громаді Чернівецького району // Поточний архів Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.
  53. Програму розвитку фізичної культури і спорту у Чернівецькій міській територіальній громаді на 2022-2025 роки // Поточний архів Чернівецької міської ради
  54. Про співробітництво територіальних громад::Закон України від 17.06.2014р. № 1508-VII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508-18>
  55. Приходько В. Розвиток спорту в умовах об'єднаних територіальних громад : монографія. Дніпро : Інновація, 2020. 348 с.
  56. Приходько В.В. Формування сучасної системи підготовки спортсменів : монографія. Дніпро : Інновація, 2019. 384 с.
  57. Розвиток спорту в ОТГ як інвестиція / Державний сайт України «Децентралізація дає можливості». 2017. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/7911>
  58. Спортивна хартія Європи [Родос, 14—15 травня 1992 р.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)
  59. Сучасний словник-мінімум іншомовних слів: Близько 6000 слів. Київ : Довіра, 2002. 445 с.
  60. Положення про Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації // Поточний архів Управління молоді і спорту Чернівецької обласної державної (військової) адміністрації.
  61. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <http://portal.rada.gov.ua/rada/control/uk/index>
  62. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586–XIV. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/586-14/page>
  63. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.12.2015 р. № 1320-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-p>
  64. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
  65. Указ Президента України від 26.02.2016 № 68 «Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні/ URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/68/2016>



66. Т.В., Лісовенко М.В. Розвиток місцевого самоврядування в контексті децентралізації влади. [Електронний ресурс] / Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону – 2010. Режим доступу:<http://ea.donntu.org:8080/bitstream/123456789/20835/1/Filipenko%20T.V.%20Lisovenko%20M.V..pdf>
67. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад: монографія. Дніпропетровський: ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
68. Чикаренко І.А. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с. С. 77 – 99; 144 – 159; 185 – 194.
69. Шевчук І. В. Громадські організації та органи державної влади в сфері фізичної культури: правовий механізм взаємодії // Держ. упр.: удосконалення та розвиток. 2013. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?n=12&y=2013>
70. Юрій Павленко: Децентралізація повинна розвивати, а не знищувати фізичну культуру і спорт/ Інформаційне агентство Житомира. 2017. URL: [https://www.zhitomir.info/news\\_164551.htm](https://www.zhitomir.info/news_164551.htm)