



**ФІЗИЧНА ОСВІТА І СПОРТ**

УДК:796:005](477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.16885004>

**Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в  
Україні в теперішній час**

**Рижик Роман Олександрович,**

Аспірант Університет Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав,  
Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9691-0305>

**Пангелова Наталія Євгенівна,**

Доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор, завідувач  
кафедри теорії та методики фізичного виховання і спорту, Університет  
Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна,  
<https://orcid.org/0000-0002-4846-3907>

**Кравченко Тетяна Петрівна,**

Кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри теорії та методики  
фізичного виховання і спорту, Університет Григорія Сковороди в  
Переяславі, м. Переяслав, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-6041-3101>

**Прийнято: 20.07.2025 | Опубліковано: 31.07.2025**

*Анотація.* У статті представлений аналіз наукових публікацій і сучасних концепцій управління фізичною культурою і спортом в Україні. Розглядаються такі аспекти: аналіз впливу децентралізації на розподіл повноважень у галузі; виявлення нормативно-правових прогалів та відсутності цифрових рішень у системі публічного адміністрування;



обґрунтування кадрової кризи у сфері управління та необхідності управлінської модернізації освіти; оцінка стану державно-приватного партнерства, бар'єрів його реалізації та потенціалу для розвитку інфраструктури; розгляд проблем низької прозорості та громадської участі в управлінні фізичною культурою і спортом; визначення необхідності впровадження інструментів конфліктного менеджменту в організаційних структурах галузі. Проблематика публічного управління в цій галузі стає дедалі гострішою в умовах зменшення фінансування, втрати спортивної інфраструктури в окремих регіонах, зміни пріоритетів у соціальній політиці та потреби у відновленні здоров'я нації. На цьому тлі виникає об'єктивна потреба в оновленні підходів до управління, у тому числі через цифровізацію, розвиток державно-приватного партнерства, формування нових управлінських кадрів, адаптацію до умов євроінтеграції та модернізацію законодавчої бази.

**Мета дослідження:** виявити актуальні проблеми управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні, які перешкоджають ефективному розвитку галузі.

**Методи дослідження:** проведено контент-аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів, стратегічних документів; використано порівняльний, системний, контекстний і узагальнюючий підходи.

**Результати:** ідентифіковано такі проблеми: недосконалість нормативно-правової бази й механізмів децентралізації, низька цифрова інтеграція, нестача професійних управлінців, відсутність державно-приватного партнерства та слабка взаємодія громадянського суспільства.

**Висновки:** для сталого розвитку галузі фізичної культури і спорту в Україні необхідно модернізувати правове поле, активізувати цифровізацію,



*інвестувати в підготовку кадрів, сприяти ДПП і залучати громадські організації.*

**Ключові слова:** *менеджмент, фізична культура, спорт, децентралізація, цифровізація, державно-приватне партнерство.*

## **Current Management Problems in Physical Culture and Sports in Ukraine**

**Roman Ryzhyk,**

PhD student, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,

Pereiaslav, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-9691-0305>

**Nataliia Panhelova,**

Doctor of Science in Physical Education and Sports, Professor, Head of the Department of Theory and Methods of Physical Education and Sports Hryhorii

Skovoroda University in Pereiaslav,

Pereiaslav, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-4846-3907>

**Tetiana Kravchenko,**

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Theory and Methods of Physical Education and Sports,

Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,

Pereiaslav, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-6041-3101>

**Abstract.** *The article reviews scientific publications and modern concepts of physical culture management; analyzes the impact of decentralization on the distribution of powers in the field of sports; identifies regulatory gaps and lack of digital solutions in the public administration system; substantiates the personnel crisis in the field of management and the need for managerial modernization of*



*education; assesses the state of public-private partnership, barriers to its implementation and potential for infrastructure development; considers the problems of low transparency and public participation. The problem of public administration in this area is becoming more and more acute in the context of reduced funding, loss of sports infrastructure in some regions, changing priorities in social policy, and the need to restore the nation's health. Against this backdrop, there is an objective need to update approaches to governance, including through digitalization, development of public-private partnerships, formation of new management personnel, adaptation to the conditions of European integration, and modernization of the legislative framework.*

***The purpose of the study:*** *to identify the current problems of management in the field of physical culture and sports in Ukraine, which hinder the effective development of the industry.*

***Research methods:*** *a content analysis of scientific publications, regulations, strategic documents was conducted; comparative, systemic, contextual and generalizing approaches were used.*

***Results:*** *the following problems were identified: imperfect legal framework and decentralization mechanisms, low digital integration, lack of professional managers, lack of public-private partnerships, and weak interaction of civil society.*

***Conclusions:*** *for the sustainable development of the physical culture and sports sector in Ukraine, it is necessary to modernize the legal framework, intensify digitalization, invest in training, promote PPPs, and engage public organizations.*

***Keywords:*** *physical culture management, sports, decentralization, digitalization, public-private partnership.*

## **Вступ**

Управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні сьогодні перебуває у стані трансформації, що зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами — насамперед війною, децентралізацією, інтеграцією до європейського освітнього та спортивного простору. Сучасний етап вимагає глибокого аналізу управлінських механізмів, ефективності рішень і якості реалізації державної політики у сфері фізичної активності населення.

Проблематика публічного управління в цій галузі стає дедалі гострішою в умовах зменшення фінансування, втрати спортивної інфраструктури в окремих регіонах, зміни пріоритетів у соціальній політиці та потреби у відновленні здоров'я нації. На цьому тлі виникає об'єктивна потреба в оновленні підходів до управління, у тому числі через цифровізацію, розвиток державно-приватного партнерства, формування нових управлінських кадрів, адаптацію до умов євроінтеграції та модернізацію законодавчої бази [3,7].

Актуальність дослідження також посилюється необхідністю налагодження ефективної взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спортивними федераціями, громадськими об'єднаннями та приватним сектором. Саме ця багаторівнева координація може забезпечити комплексний підхід до розвитку фізичної культури і спорту як системного інструменту оздоровлення, соціалізації та згуртування суспільства.

Крім того, в умовах децентралізації громади отримали ширші повноваження у сфері фізичної культури, але без належної нормативної, методичної та кадрової підтримки. Це створює суттєві ризики для управлінської неефективності на місцях, що ускладнює реалізацію загальнонаціональних цілей у галузі фізичного виховання і спорту [2].



Отже, вивчення актуальних проблем управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є не лише теоретично обґрунтованим, а й має важливе прикладне значення для підвищення ефективності реалізації державної політики, розвитку спортивного середовища та формування нової якості життя населення.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій (Огляд літератури).**

Питання ефективного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні протягом останніх років набули особливої уваги в контексті децентралізаційної реформи, євроінтеграційного курсу та трансформації освітньо-спортивної галузі. Відповідно, у науковому дискурсі відбувається активне обговорення проблем адаптації управлінських механізмів до нових суспільно-політичних умов.

Так, у роботах Короля С. А., Ворони В. В. та Стасюка Р. М. (2025) наголошується на необхідності модернізації системи публічного управління через створення прозорої, ефективної і соціально орієнтованої моделі розвитку фізичної культури на регіональному рівні. Автори підкреслюють важливість оновлення законодавства, формування стратегії розвитку фізичної активності населення і залучення громадськості до управлінських процесів [11].

Калита Л. В. та Приймак М. М. (2025) у своїй публікації акцентують увагу на проблемах взаємодії між центральними органами влади та територіальними громадами в контексті децентралізації. Вони підкреслюють відсутність методичних інструментів для ефективного делегування повноважень у сфері спорту, а також низьку підготовленість кадрів у місцевих органах управління [10].

Особливе місце займають дослідження, присвячені кадровому забезпеченню та підготовці управлінців. Гонтарук О. М. (2024) розглядає питання впровадження управлінських дисциплін у навчальні плани фахівців



з фізичної культури. Він обґрунтовує необхідність інтеграції практико-орієнтованих компонентів до освітнього процесу, включно з навчанням основам державно-приватного партнерства, менеджменту спорту і цифрових компетентностей [4,5].

Актуальною є тематика цифрової трансформації сфери спорту, що висвітлена у роботах Щокіна Р. Г. та Беленюк Ж. В. (2022), які підкреслюють важливість створення єдиної інформаційної системи для обліку ресурсів, моніторингу програм і оцінки ефективності управлінських рішень. Автори зазначають, що цифровізація відкриває нові горизонти для об'єктивного контролю, аналітики й відкритості [18].

У контексті взаємодії держави з приватним сектором, Гонтарук О. М. (2024) аналізує бар'єри для запровадження державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері фізичної культури. Підкреслює, що брак законодавчо визначених механізмів, гарантій для бізнесу та адміністративна нестабільність є основними стримуючими чинниками розвитку ДПП [6].

Проблема конфліктного менеджменту у спортивних середовищах висвітлюється у публікаціях Кравченко Т. П. та Юзковець І. О. (2024), які обґрунтовують потребу впровадження системи врегулювання конфліктів на рівні колективів, федерацій та інституцій. Вони пропонують використання психологічної підтримки, медіації та адаптивного управління у розв'язанні кризових ситуацій [12].

Варто зазначити й оглядову статтю Богатюка Ю. С. (2020), який зробив спробу інтегрувати досвід європейських країн у систему управління фізичною культурою на регіональному рівні. Він підкреслив важливість стратегічного планування, мультисекторальної співпраці та системного моніторингу [1].

Таким чином, сучасна наукова література демонструє розуміння комплексності та багаторівневості проблем управління у фізичній культурі



та спорті. Наголошується на необхідності системних змін, підвищення фаховості кадрів, нормативної підтримки, цифрової трансформації та поглиблення міжсекторальної взаємодії. Однак, як показує аналіз, більшість публікацій залишаються описовими або фрагментарними, що підкреслює потребу у поглибленому міждисциплінарному дослідженні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність широкого спектру публікацій, присвячених аналізу сучасного стану управління у сфері фізичної культури і спорту, наукове опрацювання цього питання залишається фрагментарним. Значна частина досліджень окреслює загальні напрями реформування або надає описові оцінки, тоді як низка ключових аспектів залишається поза належною увагою. Аналіз літератури дозволяє виокремити кілька системно невирішених підтем, що вимагають подальшого цілеспрямованого дослідження.

1. **Недостатня конкретизація механізмів управління на місцевому рівні після децентралізації.** Хоча передача повноважень громадам широко висвітлюється в наукових працях, відсутнє чітке бачення процедур, моделей координації між різними рівнями управління (місцевим, обласним, центральним), що знижує ефективність реалізації спортивної політики.
2. **Відсутність системного аналізу цифрових рішень у спортивному адмініструванні.** Хоча згадується потреба в цифровізації, бракує міждисциплінарних досліджень, які б інтегрували управлінські, технічні та нормативні аспекти створення єдиної цифрової платформи, обліку, звітності й моніторингу у сфері фізичної культури.
3. **Недостатнє вивчення кадрової кризи в управлінні галуззю.** Наявні публікації здебільшого зосереджуються на педагогічному або тренерському аспекті підготовки кадрів. Практично відсутні

дослідження з акцентом на управлінську спроможність, потребу у фахівцях зі стратегічного планування, аналітики, юридичного супроводу та економіки спорту.

4. **Фрагментарне вивчення державно-приватного партнерства (ДПП).** Хоча ДПП декларується як перспективний механізм, у науковому просторі не розроблено типових моделей співпраці, не оцінено ризики, мотиваційні механізми для бізнесу та нормативні бар'єри в реалізації таких проєктів у контексті спортивної інфраструктури.
5. **Низький рівень аналізу механізмів громадської участі та прозорості.** Бракує емпіричних досліджень, які б демонстрували дієвість або неефективність інструментів громадської участі в управлінні спортом. Не вивчено рівень залучення громадських організацій, спортсменів, тренерів до ухвалення рішень, розподілу фінансів і формування стратегій.
6. **Відсутність фокусованих досліджень конфліктного менеджменту в спортивних організаціях.** Попри актуальність теми конфліктів у спортивному середовищі, ця проблема не є системно дослідженою. Не окреслено інструменти превенції, моделі медіації, структури служб підтримки та юридичні механізми розв'язання конфліктів.

Отже, подальший розвиток наукових досліджень у сфері управління фізичною культурою і спортом в Україні має бути спрямований на глибоке міждисциплінарне вивчення вищезазначених аспектів. Їхнє чітке розуміння дозволить створити цілісну, ефективну й адаптивну модель управління, здатну відповідати сучасним викликам і потребам суспільства.

**Мета дослідження:** виявити актуальні проблеми управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні, які перешкоджають ефективному розвитку галузі.



**Об'єкт дослідження** - система публічного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні в умовах соціально-політичних змін.

**Предмет дослідження** - актуальні проблеми, виклики та перспективи вдосконалення управлінських механізмів у сфері фізичної культури і спорту в контексті децентралізації, цифровізації, кадрової політики та державно-приватного партнерства.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукові джерела та сучасні публікації з тематики управління у сфері фізичної культури і спорту.
2. Визначити ключові проблеми, що перешкоджають ефективному функціонуванню управлінської системи в галузі.
3. Дослідити вплив децентралізації, цифровізації, кадрової політики та державно-приватного партнерства на стан управління спортом в Україні.
4. Виявити прогалини у нормативно-правовому забезпеченні та організаційній структурі управління спортивною сферою.
5. Обґрунтувати напрями вдосконалення механізмів управління фізичною культурою і спортом в умовах трансформаційних змін.

**Методи дослідження:** проведено контент-аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів, стратегічних документів; використано порівняльний, системний, контекстний і узагальнюючий підходи.

**Результати та дискусія.** Однією з найгостріших проблем сучасного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є невідповідність нормативно-правового забезпечення новим реаліям публічного управління, що виникли внаслідок адміністративно-територіальної реформи. У процесі децентралізації значна частина повноважень у галузі спорту була передана на місцевий рівень — до органів самоврядування територіальних громад.



Формально це мало на меті наблизити прийняття рішень до громадян та враховувати локальні потреби. Однак на практиці реалізація цих повноважень часто стикається з відсутністю чітких законодавчих механізмів, фінансових ресурсів і управлінської спроможності.

Насамперед, існуючий Закон України «Про фізичну культуру і спорт» та інші нормативно-правові документи містять застарілі підходи до регіонального управління, зокрема не конкретизують обов'язки і відповідальність місцевих рад, відсутні механізми контролю за якістю виконання програм, не визначено формат співпраці громад з обласними структурами чи спортивними федераціями. Також залишається незбалансованим питання фінансування: місцеві бюджети не завжди мають змогу забезпечити мінімально необхідні видатки на утримання спортивної інфраструктури, оплату праці тренерів та реалізацію заходів [9,15,17].

Проведені дослідження (Король С.А., Стасюк Р.М., 2025; Калита Л.В., Приймак М.М., 2024) вказують, що передача повноважень у спорті без супровідної методичної та фінансової підтримки перетворюється на формальність, яка погіршує ситуацію на місцях. У багатьох громадах відсутні фахівці, спроможні здійснювати якісне планування та реалізацію програм фізичної активності, що призводить до нерівномірного доступу до спортивних послуг по Україні [10,11].

Крім того, правові колізії виникають у сфері статусу дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спортивних федерацій, комунальних установ, які одночасно мають функціональну залежність від держави і фінансову від місцевої влади. Такий «розрив» призводить до розбалансування управління, втрати стратегічного бачення й ускладнення довгострокового планування розвитку фізичної культури [16].

Таким чином, децентралізація, яка потенційно могла б стати потужним імпульсом для розвитку спорту на місцях, натомість оголила



слабкі місця нормативної системи, яка потребує глибокого перегляду, уточнення повноважень, забезпечення прозорих механізмів субвенцій і стимулювання міжмуніципальної співпраці.

Одним із системних бар'єрів на шляху ефективного управління фізичною культурою і спортом в Україні є низький рівень цифровізації управлінських процесів і відсутність єдиного державного електронного реєстру об'єктів, кадрів, програм і результатів діяльності в галузі. У той час як більшість європейських країн уже активно використовують цифрові платформи для моніторингу, аналітики, управління інфраструктурою та залучення населення до фізичної активності, в Україні система обліку досі залишається фрагментарною, паперовою або не уніфікованою [13].

Станом на 2025 рік єдина цифрова платформа, яка б інтегрувала реєстри спортивних закладів, тренерських кадрів, досягнень спортсменів, програм фінансування та громадських ініціатив — не створена. В окремих областях або громадах розробляються локальні ініціативи, однак вони не масштабуються на державний рівень через відсутність нормативної підтримки, фінансування та технічної інтеграції.

Окрема проблема — низька цифрова грамотність управлінців і фахівців на місцях, що ускладнює впровадження навіть базових форм електронної звітності або використання програмного забезпечення для статистичного аналізу. Як зазначають Щокін Р. Г. та Беленюк Ж. В. (2022), значна частина управлінського персоналу в спортивній галузі не має відповідної цифрової підготовки, а підвищення кваліфікації у цьому напрямку є епізодичним і не системним [18].

Крім того, відсутність електронних реєстрів унеможлиблює якісний моніторинг ефективності реалізації державних програм, розподілу бюджетних коштів, розвитку спортивної інфраструктури. Це створює



ризика непрозорого прийняття рішень, втрати довіри з боку громадянського суспільства та обмежує можливості для аналізу динаміки галузі.

На тлі глобального переходу до відкритих даних та електронного врядування, слабка цифровізація спортивної галузі України виглядає як критичне відставання, що потребує термінової стратегії діджиталізації, нормативного врегулювання електронного обліку, впровадження спеціалізованого софту (наприклад, «Sport DataHub») та масового підвищення цифрової грамотності керівників галузі.

Однією з критичних проблем сучасного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є хронічний дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів, які були б спроможні реалізовувати сучасні, інноваційно орієнтовані моделі організації спортивної діяльності, формувати стратегії розвитку галузі, залучати ресурси через механізми державно-приватного партнерства (ДПП) та впроваджувати цифрові інструменти управління.

За даними досліджень Гонтарук О. М. (2024), сучасна система підготовки фахівців у галузі фізичної культури залишається переважно педагогічною або тренерською за своєю сутністю, і майже не охоплює компетентності, пов'язані з менеджментом, стратегічним плануванням, організаційною поведінкою, юридичними аспектами та економікою спорту. Це призводить до того, що на місцях управлінські функції часто виконують особи без відповідного професійного бекграунду, що знижує ефективність реалізації програм, управління закладами, взаємодії з громадськістю й донорами [4].

Особливо загострюється проблема в умовах децентралізації, коли громади отримали повноваження в управлінні спортивною інфраструктурою, але не отримали належної кадрової підтримки чи навчання. У багатьох випадках функції управління спортивною сферою



покладені на загальних спеціалістів гуманітарного або соціального напрямку, які не володіють специфікою галузі, не мають досвіду організації спортивних заходів, оптимізації витрат або роботи з федераціями.

На цьому тлі особливо важливою є інтеграція управлінського компоненту у формальну підготовку майбутніх фахівців з фізичної культури та спорту. Це може бути реалізовано через впровадження освітніх модулів з менеджменту спорту, державної політики, цифрових технологій в управлінні, стратегічного планування, маркетингу спорту. Водночас необхідно активізувати систему підвищення кваліфікації діючих фахівців, яка має бути орієнтована на сучасні виклики і базуватися на практико-орієнтованому навчанні [8].

Без модернізації системи підготовки управлінців спортивна галузь залишатиметься вразливою до неефективності, імпровізації у прийнятті рішень та залежності від ентузіазму окремих осіб. Таким чином, кадрова політика в сфері спорту має стати одним із ключових пріоритетів державної політики — на рівні вищої освіти, системи післядипломного навчання та кадрового резерву.

Одним із найбільш перспективних, але водночас найменш реалізованих напрямів у сфері управління фізичною культурою і спортом в Україні є розвиток державно-приватного партнерства (ДПП). У світовій практиці саме цей механізм довів свою ефективність у створенні спортивної інфраструктури, проведенні змагань, розвитку масового спорту та залученні додаткових ресурсів без прямого навантаження на державний бюджет [6].

В Україні ж, попри окремі спроби запровадження ДПП, відсутня дієва модель його впровадження в спортивній галузі. Основною причиною цього є недостатнє законодавче забезпечення та відсутність чітких процедур взаємодії між державними структурами і приватним сектором. Закон «Про державно-приватне партнерство» (редакція 2019 р.) не містить

спеціалізованих положень для сфери фізичної культури і спорту, що створює правову невизначеність і стримує бізнес від участі в галузевих проєктах [6].

Крім того, потенційні інвестори часто стикаються з бюрократичними перепонами, нестачею гарантій окупності вкладень, відсутністю прозорих механізмів повернення інвестицій та незрозумілою процедурою погодження спортивних проєктів на рівні органів місцевого самоврядування. Усе це створює ситуацію, коли співпраця між державою і бізнесом у спортивній сфері базується радше на неформальних домовленостях, ніж на системних і прозорих підходах.

Окремої уваги потребує питання фінансової мотивації бізнесу. В Україні майже не використовуються інструменти податкового стимулювання, грантів, компенсацій чи пільг для підприємств, які інвестують у будівництво або модернізацію спортивних об'єктів. Як наслідок, приватні інвестиції у спорт обмежуються поодинокими прикладами, зазвичай пов'язаними з особистим інтересом власників до конкретного виду спорту або регіону.

У дослідженнях Дразіної Є. В., Тодорової В. Г. (2024) підкреслюється, що успішне ДПП у спорті можливе лише за умов політичної волі, зрозумілих правил гри, довіри між сторонами та підтримки з боку громад. Досвід європейських країн свідчить, що за правильного підходу ДПП дозволяє суттєво покращити доступність спортивних послуг, підвищити якість інфраструктури та розширити спектр спортивних ініціатив [6].

Отже, формування ефективної моделі державно-приватного партнерства у сфері спорту в Україні потребує перегляду законодавства, розробки типових моделей співпраці, впровадження інструментів публічно-приватної координації на місцевому рівні, а також створення умов для вигідного і безпечного залучення бізнесу до розвитку фізичної культури.



Суттєвим бар'єром на шляху до ефективного й прозорого управління сферою фізичної культури і спорту в Україні є обмежений рівень громадського та професійного контролю за прийняттям управлінських рішень, розподілом ресурсів і реалізацією програм. Хоча в державній політиці задекларовані принципи відкритості, підзвітності та участі громадян, у реальній практиці механізми залучення громадськості залишаються формальними або практично не реалізованими [14].

Насамперед, відсутній системний публічний доступ до інформації про розподіл бюджетних коштів у спортивній сфері, проекти будівництва або реконструкції об'єктів, тендери, результати моніторингу ефективності місцевих програм. Переважна більшість рішень ухвалюється у вузькому колі чиновників або при мінімальному обговоренні, без широкого залучення експертного середовища, тренерської спільноти, спортивних федерацій або представників громадських організацій.

Як зазначають Король С. А. і Стасюк Р. М. (2025), прозорість і звітність у сфері фізичної культури залишаються нижчими, ніж у суміжних галузях соціальної політики, що створює ризики нераціонального використання коштів, дублювання функцій або реалізації неактуальних проєктів. Брак незалежного зовнішнього аудиту і громадського контролю послаблює відповідальність управлінців за результати діяльності [11].

Також проблемною є відсутність платформ для участі громадськості у формуванні політик — наприклад, через консультативні ради, громадські слухання, електронні обговорення проєктів рішень. Участь батьків, спортсменів, волонтерів, ветеранів спорту у формуванні пріоритетів або в розробці стратегій розвитку фізичної культури часто ігнорується. Тим часом, громадянське суспільство є природним індикатором потреб та інтересів цільових груп і може відігравати роль конструктивного критика та партнера в реалізації змін.



Ще один аспект — низький рівень професійного контролю всередині самої галузі, коли відсутня обов'язкова незалежна експертиза програм, звітів, методик, які реалізуються на місцях. Це відкриває простір для формального виконання завдань, що не мають реального ефекту для розвитку спорту.

Таким чином, підвищення рівня громадського і професійного контролю є ключовою умовою формування сучасної системи управління фізичною культурою, заснованої на принципах відкритості, довіри й ефективності. Це передбачає створення механізмів звітності, прозорих баз даних, обов'язкового оприлюднення результатів програм, підтримку громадських інституцій, а також розвиток культури участі та спільної відповідальності.

У сучасній системі управління фізичною культурою і спортом України проблема конфліктів у спортивних колективах і організаціях дедалі частіше стає чинником, що знижує ефективність взаємодії, командну цілісність, мотивацію спортсменів та стабільність функціонування установ. При цьому конфлікти можуть виникати як на міжособистісному рівні — між спортсменами, тренерами, адміністрацією чи батьками, так і на інституційному — між різними організаціями, федераціями, закладами або управлінськими структурами.

За даними Кравченко Т. П. та Юзковець І. О. (2024), відсутність системного підходу до врегулювання конфліктів, низька конфліктологічна культура та недостатня увага до психологічного клімату в колективах є загальнонаціональною проблемою в галузі спорту [12]. Часто конфлікти ігноруються, приховуються або «замовчуються» до того моменту, коли вони переростають у відкриту кризу, що призводить до втрати кваліфікованих кадрів, зниження результативності команд, зменшення довіри до керівництва або відтоку вихованців.



Крім того, спортивне середовище за своєю природою є емоційно напруженим, часто конкурентним і стресогенним, що створює умови для регулярного виникнення конфліктів. У поєднанні з недостатньою підготовкою управлінського персоналу в сфері психології та управління персоналом, це лише загострює ситуацію.

Ще одним проблемним аспектом є відсутність регламентованих процедур медіації, служб примирення або етичних кодексів поведінки, які б могли діяти в межах спортивних закладів чи федерацій. Часто вирішення конфлікту залежить лише від особистих рішень керівника або тренера, що не гарантує об'єктивності й сталості результату.

Важливо наголосити, що конфліктний менеджмент у спорті — це не тільки про уникнення сварок, а насамперед про створення умов для ефективної комунікації, чіткого розподілу повноважень, запобігання психологічному вигоранню і формування командної культури, орієнтованої на співпрацю та взаємоповагу.

Таким чином, сучасне управління спортом потребує впровадження інституційних механізмів превенції та врегулювання конфліктів, зокрема: навчання фахівців основам конфліктології; створення етичних кодексів і регламентів внутрішньої комунікації; впровадження служб психологічної підтримки в спортивних закладах; розвиток системи незалежної медіації у спортивному середовищі.

Лише системний, комплексний підхід до управління конфліктами дозволить зберегти мотивацію учасників, підвищити якість тренувального процесу і створити здорову соціально-психологічну атмосферу в колективах.

**Висновки.** У результаті проведеного аналізу сучасного стану управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні встановлено, що ефективність функціонування цієї системи істотно ускладнюється низкою



міжпов'язаних структурних, нормативно-правових, організаційно-кадрових та технологічних проблем, а саме:

1. У процесі опрацювання спеціальної літератури встановлено, що більшість досліджень зосереджені на загальних концептуальних аспектах управління, натомість питання децентралізації, цифровізації, державно-приватного партнерства й громадської участі в галузі фізичної культури залишаються недостатньо систематизованими.

2. Виявлено ключові проблеми, що гальмують розвиток ефективного управління: недосконалість законодавства у сфері делегування повноважень на місцевий рівень, відсутність цифрової екосистеми обліку і моніторингу, нестача фахівців з управлінськими компетенціями, слабка інтеграція приватного сектору та обмежене залучення громадськості.

3. Досліджено вплив основних викликів на стан управління, зокрема: децентралізація у поточному форматі без відповідного ресурсного й методичного супроводу створює розриви в реалізації політик; відсутність цифрової платформи унеможливорює прозорий моніторинг та аналітику результатів; слабка підготовка управлінських кадрів знижує здатність системи до інноваційного оновлення; ДПП не функціонує як стабільний інструмент розвитку спортивної інфраструктури через нормативну невизначеність.

4. Уточнено прогалини в нормативно-правовій базі, що стосуються розподілу відповідальності між державою та громадами, механізмів підтримки ДПП, відсутності стандартів відкритого доступу до інформації та методик професійного контролю в галузі спорту.

5. Запропоновано стратегічні напрями вдосконалення системи управління у сфері фізичної культури і спорту: законодавче оновлення положень про управління галуззю в умовах децентралізації; розробка та впровадження єдиної цифрової платформи обліку й аналітики; оновлення



змісту підготовки фахівців з урахуванням менеджерських компетентностей; створення правових і економічних умов для активізації державно-приватного партнерства; інституціоналізація механізмів громадського нагляду й участі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що реформування системи управління фізичною культурою і спортом в Україні має спиратися на інтеграцію принципів ефективності, прозорості, інноваційності та громадської участі, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного адміністрування в соціальній сфері.

### Список використаних джерел

1. Адаменко О., Богатюк Ю. Регіональні аспекти управління сферою фізичної культури та спорту. *"Фізична культура, спорт і здоров'я: стан, проблеми та перспективи"* : Матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 груд. 2020. Харків : ХДАФК, 2020. С. 123–124. URL: <https://rep.nuos.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7c60dae2-62e9-4657-8f09-000613f0d121/content>.
2. Бондар А. С., Петренко І. В., Томенко О. А. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2021. Т. 6. С. 57–63. URL: <https://doi.org/doi:10.15391/snsv.2021-6.009>.
3. Вольська О., Литвак К. Публічне управління в умовах децентралізації влади. Публічне управління для сталого розвитку: нові виклики та перспективи : колективна монографія. Маріуполь-Бельско-Бяла (Польща) : Вища школа економіки та гуманітаристики, 2020. 245–273 с. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/5666>.
4. Гонтарук О.М. Система підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту в ринкових умовах спорту. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2016. Вип. 1(20). С. 592–600.



5. Гонтарук О. М. Проблеми підготовки фахівців з фізичної культури і спорту та реалізації державно-приватного партнерства в сучасних умовах. *OLYMPICUS*. 2024. вип. 4. С. 3–9. URL: <https://doi.org/10.24195/olympicus/2024-4.1>
6. Гонтарук О. М. Особливості реалізації механізмів державно-приватного партнерства у сфері фізичної культури і спорту в Україні в нинішніх умовах. *Rehabilitation and Recreation*. 2024. Т. 18, вип. 4. С. 158–170. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1795.2024.18.4.16>
7. Гоцул І. Є. Основні напрямки вдосконалення механізму публічного управління у сфері фізичної культури та спорту в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2023. Т. 34(73). №1. С. 35–39. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/07>.
8. Грибан Г. П., Гарлінська А. М., Ткаченко П. П. Інноваційні технології навчання здобувачів закладів вищої освіти управлінню сферою фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені МП Драгоманова..* Київ, 2025. Т. 189, вип. 15 : Науково–педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). С. 80–84. URL: [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03\(189\).12](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2025.03(189).12).
9. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Відомості Верховної Ради України, 2024, № 40, ст.253 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
10. Калита Л. В., Приймак М. М. Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту: стратегічні завдання та шляхи їх реалізації. *Академічні візії*. 2025. вип. 39. С. 10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635450>
11. Король С. А., Ворона В. В., Стасюк Р. М. Публічне управління у сфері фізичної культури та спорту, організаційні структури механізмів управління та сучасні тенденції розвитку. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. С. 11. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14878404>.



12. Кравченко Т. П., Юзковець І. О. Аспекти управління конфліктами у сфері фізичної культури та спорту. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2024. Т. 13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14535698>.
13. Полтавець С. В. Стратегія сталого розвитку України – 2030 : інформаційно-аналітичний бюлетень. 30-те вид. Київ : Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського, 2021. 122 с. URL: [https://nbuviar.gov.ua/images/informaciyni\\_vidanya/strat\\_stalogo\\_rozv/2021/2021\\_strat\\_stal\\_rozv\\_32.pdf](https://nbuviar.gov.ua/images/informaciyni_vidanya/strat_stalogo_rozv/2021/2021_strat_stal_rozv_32.pdf).
14. Приходько В., Томенко О., Конох А. Проблема залучення науковців до розвитку сфери фізичної культури і спорту в регіоні. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2023. Т. 11, вип. 3. С. 59–66. URL: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol11i5-009>.
15. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року : постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 р. № 115. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.
16. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 220. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text>
17. Про затвердження Типового положення про центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: наказ Мінмолодьспорту України від 15 липня 2015 року N 2516. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS25113>
18. Щокін Р. Г., Беленюк Ж. В. Сучасні тенденції диджиталізації публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. *Публічне урядування*. 2022. вип. 31 : 3. С. 102–109. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-14](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-14).