

УДК 796:005.3

DOI <https://doi.org/10.33989/2519-8254.2025.18.347709>ORCID <https://orcid.org/0009-0007-7331-9425>

ІНСТИТУЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ УКРАЇНИ

Артем Коноваленко,
магістр Університету Хардінг, м. Серсі, Штат Арканзас, США

У статті проаналізовано сучасний стан наукового осмислення спортивного менеджменту та окреслено його місце в системі публічного управління і ринку фізкультурно-спортивних послуг; окреслено проблему фрагментарності інституційних і організаційних підходів до управління сферою фізичної культури і спорту в умовах децентралізації, воєнних викликів та посилення ринкових механізмів. Показано, що спортивний менеджмент формується на перетині загальної теорії менеджменту, економіки спорту та соціальної політики, поєднуючи оздоровчі, освітні, виховні й економічні цілі, що ускладнює критерії ефективності управлінських рішень. Обґрунтовано, що інституційна структура управління фізичною культурою і спортом України має багаторівневий поліцентричний характер, але характеризується асиметрією повноважень і ресурсів між центральними та місцевими органами влади, освітніми закладами, спортивними федераціями й клубами, а також недостатньо розвиненими механізмами координації та партнерства.

На організаційному рівні виявлено тенденцію переходу від жорстко ієрархізованих до гнучкіших, мережових та проєктно зорієнтованих моделей, які передбачають делегування частини повноважень, інтеграцію освітніх, змагальних і рекреаційних форматів діяльності. Підкреслено зростання ролі маркетингово-ринкового виміру спортивного менеджменту, що проявляється в необхідності системного дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг, сегментації цільових груп та формування довгострокової лояльності стейкхолдерів. Порівняльний аналіз зарубіжних (зокрема американських) моделей уможливив виокремлення концептуальних орієнтирів модернізації української системи – інтеграцію правових, фінансових і маркетингових механізмів в організаційну архітектуру спортивних інституцій, посилення ролі закладів освіти як активних суб'єктів спортивної політики, а також розбудову послідовних кар'єрних траєкторій для фахівців зі спортивного менеджменту.

Ключові слова: спортивний менеджмент, фізична культура і спорт, інституційна структура, організаційні моделі, маркетинг фізкультурно-спортивних послуг, зарубіжний досвід, публічне управління.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації українського суспільства сфера фізичної культури і спорту розглядається як важливий інструмент формування людського капіталу, соціальної згуртованості та публічного іміджу держави, однак інституційний та організаційний фундамент управління цією сферою залишається внутрішньо суперечливим і фрагментованим. Декларована орієнтація на європейські стандарти публічного управління, розвиток спорту на рівні територіальних громад, а також партнерство держави, бізнесу і громадянського суспільства не супроводжуються достатньо цілісними механізмами реалізації, що проявляється у несистемності стратегічного планування, дублюванні функцій різних суб'єктів управління, неузгодженості рішень та нерациональному використанні ресурсів.

У контексті децентралізаційних процесів, воєнних викликів і жорстких ресурсних обмежень посилюється розрив між сучасними концепціями менеджменту, що декларуються

в науковому дискурсі та міжнародній практиці, і реальною структурою управлінських процесів у галузі фізичної культури і спорту України. Наявні дослідження здебільшого зосереджені на окремих функціональних аспектах спортивного менеджменту, не забезпечуючи комплексного бачення інституційно-організаційних засад як цілісної системи публічних і недержавних інститутів, що взаємодіють у межах спільної політики. Це зумовлює суперечність між зростанням суспільного запиту на ефективне управління сферою фізичної культури і спорту та недостатньою теоретико-методичною опрацьованістю її інституційно-організаційної моделі.

Таким чином, наукова проблема полягає у необхідності концептуального узагальнення й систематизації інституційно-організаційних засад спортивного менеджменту в Україні, виявлення їх структурних характеристик, внутрішніх обмежень і потенціалу модернізації. Розв'язання цієї проблеми є передумовою для обґрунтування ефективних управлінських рішень, спрямованих на стійкий розвиток сфери фізичної культури і спорту та її відповідність актуальним суспільним викликам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління у сфері фізичної культури і спорту в українському науковому просторі репрезентована насамперед працями, у яких висвітлюються функціональні та галузеві виміри спортивного менеджменту. А. Бондар послідовно розробляє підходи до менеджменту рекреаційно-оздоровчої діяльності та фізичної культури, обґрунтовуючи структуру управлінської праці фахівця, механізми планування, мотивації й контролю, а також специфіку підготовки магістрів до менеджерських функцій (Бондар, 2010; Бондар, 2016; Бондар, 2017). У співавторстві з Н. Середою та С. Стадник розкрито зміст менеджменту у спортивній діяльності, зокрема організацію роботи спортивних організацій, управління командами й взаємодію з основними стейкхолдерами (Бондар, Середя та Стадник, 2024). І. Приходько аналізує організацію і менеджмент фізичної культури у контексті професійної підготовки майбутніх фахівців, а разом з О. Горбенко та Г. Путятіною деталізує структурно-змістові особливості навчальних курсів, орієнтованих на формування управлінської компетентності у сфері фізичної культури (Приходько, 2013; Приходько, Горбенко та Путятіна, 2009).

Блок досліджень, присвячених публічному управлінню фізичною культурою і спортом, сформовано працями І. Гасюка, де обґрунтовано підходи до аналізу системи державного управління розвитком галузі, окреслено її структурні елементи та перспективи модернізації (Гасюк, 2010; Гасюк, 2011). В. Кононович зосереджується на формуванні організаційно-правових засад державної політики у сфері фізичної культури, акцентуючи на нормативно-правових механізмах та інституційному розподілі повноважень (Кононович, 2012). Ю. Мічуда досліджує закономірності функціонування сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку, простежуючи трансформацію організаційних форм спортивних і фізкультурно-оздоровчих структур (Мічуда, 2007). На рівні організаційного управління І. Городинська, О. Жданова, Л. Чеховська та Г. Грибан систематизують підходи до управління фізичною культурою і спортом у закладах освіти, місцевих громадах і спеціалізованих установах, розглядаючи структурно-функціональну організацію, кадрове та ресурсне забезпечення (Городинська, 2010; Жданова та Чеховська, 2008; Грибан, 2022). Специфіку управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту, професійні вимоги до керівників і психологічні особливості їхньої діяльності узагальнено у дослідженні Р. Тягура (Тягур, 2013).

Окремий напрям становлять праці Н. Середи, у яких розроблено підходи до маркетингу у сфері фізичної культури, методологію дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг та моделі функціонування фізкультурно-оздоровчих клубів у взаємодії з місцевими громадами (Середя, 2015; Середя, 2018; Середя та Бондар, 2017). Методологічне підґрунтя для інтерпретації управлінських процесів у спорті забезпечують загальноуправлінські ідеї П. Гірняка, пов'язані з принципами менеджменту, логікою управлінських рішень та роллю організаційної культури (Гірняк, 2019). Зарубіжний вимір спортивного менеджменту репрезентований матеріалами про спортивний менеджмент у США, де висвітлено особливості комерційних моделей і ринкових механізмів управління у спорті (Спортивний

менеджмент у США, 2008). У сукупності ці напрацювання формують важливий теоретико-практичний фундамент, однак залишають недостатньо окресленим цілісний інституційно-організаційний вимір спортивного менеджменту в українській системі фізичної культури і спорту, що й зумовлює потребу його подальшого наукового аналізу.

Мета статті – теоретично обґрунтувати та систематизувати інституційно-організаційні засади спортивного менеджменту у сфері фізичної культури і спорту України.

Виклад основного матеріалу. Теоретичне осмислення спортивного менеджменту ґрунтується на загальних засадах науки про управління, адаптованих до специфіки сфери фізичної культури і спорту. У межах класичної теорії менеджмент розглядають як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на організацію, її ресурси та процеси задля досягнення визначених цілей через реалізацію функцій планування, організації, мотивації й контролю, а також через формування відповідної організаційної культури (Гірняк, 2019). Перенесення цих положень у контекст спорту зумовлює необхідність врахування подвійної природи спортивної сфери, у якій поєднуються соціально-виховні, оздоровчі та економічні цілі, що істотно ускладнює структуру управлінських рішень і критерії їх ефективності.

У працях, присвячених менеджменту рекреаційно-оздоровчої діяльності та фізичної культури, спортивний менеджмент трактується як спеціалізований вид управлінської діяльності, спрямований на планування, організацію, мотивацію й контроль процесів, пов'язаних з наданням фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг різним категоріям населення (Бондар, 2010; Бондар, 2016). Ідеться про управління не лише змагальною діяльністю, а й рекреаційними, фітнес- та оздоровчими програмами, інфраструктурою, кадровим потенціалом і комунікаціями зі стейкхолдерами. Подальший розвиток цих ідей у межах менеджменту фізичної культури, зокрема у працях, де розглядається спадкоємний курс підготовки майбутніх менеджерів у галузі, дає змогу структурувати спортивний менеджмент як систему, що включає нормативно-правові, організаційні, кадрові, фінансово-економічні та інформаційні компоненти (Бондар, 2017).

Суттєвим теоретичним внеском у формування сучасного розуміння спортивного менеджменту є узагальнення управлінської діяльності у спортивних організаціях, де наголос робиться на інтеграції стратегічних, операційних та комунікаційних функцій менеджера, а також на необхідності поєднання традиційних адміністративних підходів із інструментами партнерства, проєктного та маркетингового управління (Бондар, Середа та Стадник, 2024). У руслі ринкових трансформацій сфери фізичної культури і спорту спортивний менеджмент дедалі більше інтерпретується як діяльність на стику соціальної політики та ринкових механізмів, що передбачає гнучке використання інструментів стратегічного планування, брендингу, позиціонування послуг і диверсифікації джерел фінансування (Мічуда, 2007). При цьому методологія дослідження і регулювання ринку фізкультурно-спортивних послуг, розроблена у спеціальних працях, доповнює теоретичну модель спортивного менеджменту розумінням закономірностей попиту й пропозиції, сегментації цільових аудиторій та індикаторів результативності управлінських рішень (Середа, 2018).

Отже, теоретичні засади спортивного менеджменту в сучасних умовах формуються на перетині загальної теорії менеджменту, економіки спорту та соціальної політики, що зумовлює комплексний характер управлінських впливів у системі фізичної культури і спорту й вимагає інституційно-організаційного бачення цієї сфери.

Розкриття інституційно-організаційних засад спортивного менеджменту логічно передбачає перехід від загальнотеоретичних положень до аналізу реальної конфігурації суб'єктів управління у сфері фізичної культури і спорту. Саме інституційна структура визначає рамкові умови для реалізації управлінських функцій, окреслює розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між різними рівнями влади й організаціями, формує канали взаємодії між публічним сектором, освітніми установами, спортивними організаціями та громадянським суспільством.

У працях, присвячених державному управлінню розвитком фізичної культури і спорту, наголошується, що система управління галуззю в Україні має багаторівневий характер і поєднує центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, спеціалізовані організації та інститути громадянського суспільства (Гасюк, 2010). На

макрорівні ключову роль відіграють центральні органи, відповідальні за формування державної політики у сфері фізичної культури і спорту, розроблення стратегічних документів, нормативно-правове забезпечення, міжгалузеву координацію та міжнародне співробітництво. На мезорівні це доповнюється діяльністю обласних, міських і сільських органів влади, які адаптують загальнодержавні пріоритети до потреб конкретних територіальних громад, виступають замовниками відповідних програм, забезпечують їх ресурсний супровід і контролюють реалізацію.

Монографічні дослідження державного управління фізичною культурою та спортом засвідчують, що інституційна структура галузі еволюціонувала від жорстко централізованих моделей до більш поліцентричних конфігурацій, у яких зростає роль місцевих органів влади, неурядових організацій і приватних суб'єктів (Гасюк, 2011). При цьому увага акцентується на суперечливості й неповноті розмежування повноважень, що нерідко призводить до дублювання функцій, неузгодженості стратегічних та оперативних рішень, а також до фрагментації відповідальності за результати. У цьому контексті вагомим є аналіз організаційно-правових засад державного управління фізичною культурою, де обґрунтовується необхідність чіткого нормативного закріплення компетенцій різних суб'єктів, прозорих механізмів підзвітності та координації між органами влади різних рівнів (Кононович, 2012).

На рівні галузевих та територіальних систем управління фізичною культурою і спортом інституційна структура конкретизується через мережу органів управління, спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій, закладів освіти, спортивних федерацій, клубів і громадських об'єднань. У навчальних посібниках з управління фізичною культурою і спортом подається модель, у якій державні та муніципальні структури виступають базовими носіями повноважень щодо планування та фінансування, тоді як спортивні організації реалізують безпосередньо програми й послуги, взаємодіючи з різними цільовими групами (Городинська, 2010). У цьому сенсі інституційна структура постає як багатовекторна система, що поєднує публічні інституції, освітні заклади, професійні та аматорські спортивні організації.

Особливу роль у формуванні інституційних засад спортивного менеджменту відіграють заклади освіти, які одночасно виступають осередками розвитку фізичної культури, професійної підготовки фахівців і майданчиками для реалізації державної політики у сфері спорту. У методичних рекомендаціях щодо управління у сфері фізичної культури і спорту для закладів вищої освіти підкреслюється, що університети й академії мають бути включені до інституційної структури не лише як виконавці навчальних планів, а й як активні суб'єкти формування локальної спортивної політики, організації студентського спорту, розвитку партнерств із громадами та спортивними організаціями (Грибан, 2022).

Питання інституційного забезпечення управління фізичним вихованням і спортом у закладах освіти, громадах і спеціалізованих установах отримують подальший розвиток у працях, де детально описано структурно-функціональну організацію відповідних підрозділів, їхні взаємозв'язки з адміністрацією, педагогічними колективами та органами самоврядування (Жданова та Чеховська, 2008). Такий підхід дає змогу розглядати інституційну структуру не як сукупність ізольованих організацій, а як мережу взаємопов'язаних інститутів, що спільно визначають напрям і темпи розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інституційна структура управління фізичною культурою і спортом в Україні характеризується багаторівневістю, нормативно-правовою складністю та високим ступенем залежності від якості взаємодії між суб'єктами різних рівнів. Саме в межах цієї структури задаються рамки для реалізації конкретних організаційних моделей і механізмів спортивного менеджменту, аналіз яких становить зміст наступного пункту, зосередженого на рівні окремих закладів і організацій.

Якщо інституційна структура задає рамковий розподіл повноважень у сфері фізичної культури і спорту, то безпосередня результативність управління визначається тим, як ці

повноваження реалізуються на рівні конкретних закладів освіти, спортивних організацій, клубів і федерацій. Тому логічним продовженням аналізу є характеристика організаційних моделей та механізмів спортивного менеджменту, що забезпечують повсякденне функціонування і розвиток відповідних інституцій.

У дослідженнях І. Приходько організація і менеджмент фізичної культури в закладах освіти розглядаються як цілісна система, яка поєднує ієрархічну структуру управління (адміністрація, кафедри, підрозділи з фізичного виховання, студентське самоврядування) із функціональним розподілом відповідальності за планування, проведення та моніторинг фізкультурно-спортивної роботи (Приходько, 2013). Така модель передбачає чітке визначення управлінських ролей, регламентацію процедур планування й обліку, а також використання програмно-цільового підходу до організації навчально-тренувального процесу.

У спільних працях І. Приходько, О. Горбенко та Г. Путятіної організаційні моделі доповнюються акцентом на кредитно-модульній побудові навчальних курсів, що формують управлінську компетентність майбутніх фахівців з фізичної культури (Приходько, Горбенко та Путятіна, 2009). Запровадження модульно-рейтингових систем оцінювання, індивідуальних освітніх траєкторій і практикоорієнтованих завдань розглядається як механізм, який дозволяє поєднувати академічну підготовку з освоєнням реальних управлінських процедур у спортивних організаціях.

Важливою характеристикою сучасних організаційних моделей є ускладнення змісту управлінської праці керівників спортивних і фізкультурно-оздоровчих структур. Р. Тягур підкреслює, що управлінська діяльність у цій сфері передбачає одночасне вирішення завдань стратегічного планування, кадрової політики, забезпечення якості послуг, взаємодії з органами влади та громадськістю, що вимагає високого рівня професійної й мотиваційної готовності менеджера (Тягур, 2013). Звідси впливає тенденція до гнучкіших організаційних структур, де частина функцій делегується координаторам програм, тренерам, фахівцям з комунікації й маркетингу.

Окремий варіант організаційних моделей репрезентують фізкультурно-оздоровчі клуби, які поєднують ознаки комерційних і соціально орієнтованих організацій. Н. Середа та А. Бондар розглядають їх як осередки, у яких організаційні механізми будуються на поєднанні чіткої внутрішньої структури (адміністрація, тренерський склад, сервісні служби) з мережею зовнішніх партнерств – із громадами, закладами освіти, роботодавцями (Середа та Бондар, 2017). Це зумовлює використання проектних форм управління, гнучких форм зайнятості персоналу та орієнтацію на довгострокову взаємодію з клієнтами.

Таким чином, на рівні закладів і організацій спортивний менеджмент реалізується через різні за складністю організаційні моделі – від класичних ієрархічних до мережових і проектно орієнтованих. Спільною для них є потреба у поєднанні регламентованих управлінських процедур із гнучкими механізмами реагування на зміни запитів цільових груп і зовнішнього середовища, що безпосередньо підводить до розгляду маркетингово-ринкового виміру інституційно-організаційних засад спортивного менеджменту.

Поглиблення аналізу організаційних моделей спортивного менеджменту на рівні закладів і організацій закономірно виводить до розгляду їхнього маркетингово-ринкового виміру. У сучасних умовах сфера фізичної культури і спорту дедалі більше функціонує як сегмент ринку послуг, де результати діяльності спортивних і фізкультурно-оздоровчих організацій визначаються не лише виконанням соціальних завдань, а й здатністю адекватно реагувати на зміни попиту, конкуренцію, диференціацію цільових груп та очікувань споживачів. Саме тому маркетингові стратегії, механізми позиціонування, формування лояльності клієнтів і бренду організації стають невід'ємною складовою інституційно-організаційних засад спортивного менеджменту.

У роботах, присвячених маркетингу фізичної культури, обґрунтовується, що управління у цій сфері неможливе без систематичного вивчення ринку фізкультурно-спортивних послуг, сегментації аудиторій, аналізу мотиваційних детермінант участі населення у спортивній та рекреаційній активності й розроблення комплексних програм

просування (Середа, 2015). Запропонований підхід виходить за межі суто комерційного розуміння маркетингу й розглядає його як інструмент узгодження інтересів різних стейкхолдерів – держави, органів місцевого самоврядування, освітніх закладів, спортивних клубів і споживачів послуг. За таких умов маркетингові рішення інтегруються в організаційні механізми планування, управління персоналом, формування асортименту послуг і розбудови партнерств, а отже, безпосередньо впливають на структуру та функціонування інституцій, що здійснюють спортивний менеджмент.

З огляду на це, маркетингово-ринковий вимір не можна розглядати як додатковий «зовнішній» компонент до наявних організаційних структур: навпаки, він виступає одним із ключових факторів, що визначають необхідність їхньої гнучкості, мережовості та орієнтації на довгострокову взаємодію з цільовими групами. Саме через маркетингові інструменти інститути спортивного менеджменту здатні адаптувати свої організаційні моделі до змін середовища, що створює підґрунтя для порівняльного аналізу із зарубіжними підходами.

Узагальнення вітчизняних інституційно-організаційних особливостей спортивного менеджменту набуває завершеності в контексті їх зіставлення із зарубіжними моделями, що дає змогу виявити як спільні тенденції, так і специфічні відмінності. Однією з найбільш репрезентативних є система спортивного менеджменту у США, де управління у сфері спорту історично формувалося на перетині комерційних, освітніх і громадських практик, що зумовило високий ступінь диверсифікації інституцій та механізмів їхньої взаємодії (Спортивний менеджмент у США, 2008).

У цьому контексті інституційна структура включає розгалужену мережу професійних ліг, університетського спорту, шкільних атлетичних програм, приватних клубів і фітнес-індустрії, які функціонують у тісному зв'язку з медіаринком, спонсорськими інститутами та індустрією розваг. Організаційні моделі спортивного менеджменту будуються на поєднанні чітко регламентованих лігових структур, контрактних відносин, розвинених механізмів франчайзингу й брендингу з потужними маркетинговими службами та аналітичними підрозділами. Така конфігурація забезпечує високий рівень автономії окремих організацій при одночасній сильній залежності від ринкових механізмів, що виявляється у постійному оновленні форматів змагань, сервісних пропозицій та комунікаційних стратегій.

Для українського контексту безпосереднє перенесення цих моделей є неможливим і методологічно некоректним, однак їхній аналіз дає змогу виокремити низку концептуально важливих орієнтирів. По-перше, це розуміння спорту як багатовимірного соціального й економічного феномену, що передбачає багатоканальну інституційну підтримку – від освітніх закладів до професійних клубів і місцевих громад. По-друге, це інтеграція маркетингових, правових і фінансових механізмів у організаційні структури спортивного менеджменту, що дозволяє централізовано регулювати ключові параметри змагань і водночас забезпечувати гнучкість на рівні окремих клубів та програм. По-третє, це системна побудова кар'єрних траєкторій для фахівців зі спортивного менеджменту, коли університетські програми, професійні асоціації та роботодавці діють у взаємопов'язаному полі.

Застосування цих орієнтирів в Україні можливе за умови критичної адаптації до національних правових, соціально-економічних і культурних реалій. Порівняльний аналіз зарубіжних інституційно-організаційних моделей не лише розширює теоретичне бачення спортивного менеджменту, а й створює підґрунтя для розроблення конкретних напрямів модернізації вітчизняної системи, що буде відбито у підсумкових висновках дослідження.

Висновки. Проведене дослідження дозволило концептуалізувати інституційно-організаційні засади спортивного менеджменту у сфері фізичної культури і спорту України як багаторівневу систему, що функціонує на перетині публічної політики, ринкових механізмів та соціально-виховної місії спорту, але характеризується фрагментарністю повноважень, асиметрією ресурсів і недостатньо розвинутими механізмами взаємодії між суб'єктами. Встановлено тенденцію переходу від жорстко ієрархізованих до більш гнучких, мережових і проєктно орієнтованих організаційних моделей, у яких маркетингово-ринковий вимір набуває статусу ключового чинника ефективності управлінських рішень і сталого функціонування фізкультурно-спортивних організацій. Порівняльний аналіз із зарубіжними

моделями засвідчив доцільність критичної адаптації їхніх концептуальних орієнтирів – інтеграції правових, фінансових і маркетингових механізмів, посилення ролі закладів освіти та формування кар'єрних траєкторій менеджерів – до національного контексту як умови модернізації спортивного менеджменту в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

- Бондар, А. С. (2010). *Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи*: навчальний посібник. Харків: ХДАФК.
- Бондар, А. С. (2016). *Менеджмент фізичної культури*: для студентів магістратури. (Ч. 1). Харків: ХДАФК.
- Бондар, А. С., Середа, Н. В., Стадник, С. О. (2024). *Менеджмент у спортивній діяльності*: навчальний посібник. Харків: ХДАФК.
- Бондар, А. С., Стадник, С. О. (2017). *Менеджмент фізичної культури*: навчальний посібник. (Ч. 2). Харків: ХДАФК.
- Гасюк, І. Л. (2010). Підходи до дослідження системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 4 (7), 194-206.
- Гасюк, І. Л. (2011). *Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку*: монографія. Харків: ПП Балюк І. Б.
- Гірняк, П. П. (2019). *Менеджмент*: монографія. Київ: Кондор.
- Городинська, І. В. (2010). *Управління фізичною культурою і спортом*: навчальний посібник. Херсон: Видавництво ХДУ.
- Грибан, Г. П. (2022). *Управління у сфері фізичної культури і спорту*: методичні рекомендації для самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня зі спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура). Житомир: Рута.
- Жданова, О. М., Чеховська, Л. Я. (2008). *Управління сферою фізичного виховання і спорту*: навчальний посібник. Львів: ЛДУФК.
- Кононович, В. Г. (2012). Формування організаційно-правових засад державного управління фізичною культурою в Україні. *Теорія та практика державного управління*, 4 (39), 301-305.
- Мічуда, Ю. П. (2007). *Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку*: монографія. Київ: Олімпійська література.
- Приходько, І. І. (2013). *Організація і менеджмент фізичної культури*: навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Фізичне виховання». Харків: Цифрова друкарня № 1.
- Приходько, І. І., Горбенко, О. В., Путятіна, Г. М. (2009). *Організація і менеджмент фізичної культури*: для студентів 1 курсу (за кредитно-модульною системою): навчальний посібник. Харків: ХДАФК.
- Середа, Н. В. (2015). *Маркетинг фізичної культури*: короткий курс: методичні рекомендації. Харків: ХДАФК.
- Середа, Н. В. (2018). *Методологія дослідження ринку фізкультурно-спортивних послуг*: навчальний посібник для студентів магістратури. Харків: ХДАФК.
- Середа, Н. В., Бондар, А. С. (2017). *Фізкультурно-оздоровчі клуби*: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів фізкультурно-спортивного профілю. Харків: ХДАФК.
- Спортивний менеджмент у США*. (2008, 12 серпня). Sport blog USA. Взято з http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html
- Тягур, Р. С. (2013). Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету. Фізична культура*, 8, 129-137.

REFERENCES

- Bondar, A. S. (2010). *Menedzhment rekreatsiino-ozdorovchoi roboty [Recreational and health work management]*: navchalnyi posibnyk. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].

- Bondar, A. S. (2016). *Menedzhment fizychnoi kultury [Physical education management]: dlia studentiv mahistratury*. (Pat. 1). Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Bondar, A. S., Sereda, N. V., & Stadnyk, S. O. (2024). *Menedzhment u sportyvni diialnosti [Management in sports activities]: navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Bondar, A. S., Stadnyk, S. O. (2017). *Menedzhment fizychnoi kultury [Physical education management]: navchalnyi posibnyk*. (Pat. 2). Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Hasiuk, I. L. (2010). Pidkhody do doslidzhennia systemy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury i sportu [Approaches to the study of the system of state management of the development of physical culture and sports]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadiuvannia [Public administration and local self-government]*, 4 (7), 194-206 [in Ukrainian].
- Hasiuk, I. L. (2011). *Derzhavne upravlinnia fizychnoiu kulturoiu ta sportom: stan ta perspektyvy rozvytku [State Administration of Physical Culture and Sports: Status and Development Prospects]: monohrafiia*. Kharkiv: PP Baliuk I. B. [in Ukrainian].
- Hirniak, P. P. (2019). *Menedzhment [Management]: monohrafiia*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
- Horodynska, I. V. (2010). *Upravlinnia fizychnoiu kulturoiu i sportom [Physical education and sports management]: navchalnyi posibnyk*. Kherson: Vydavnytstvo KhDU [in Ukrainian].
- Hryban, H. P. (2022). *Upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu [Management in the field of physical culture and sports]: metodychni rekomendatsii dlia samostiinoi roboty zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia zi spetsialnosti 014.11 Serednia osvita (Fizychna kultura)*. Zhytomyr: Ruta [in Ukrainian].
- Kononovych, V. H. (2012). Formuvannia orhanizatsiino-pravovykh zasad derzhavnoho upravlinnia fizychnoiu kulturoiu v Ukraini [Formation of organizational and legal foundations of state management of physical culture in Ukraine]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia [Theory and practice of public administration]*, 4 (39), 301-305 [in Ukrainian].
- Michuda, Yu. P. (2007). *Sfera fizychnoi kultury i sportu v umovakh rynku: zakonmirnosti funktsionuvannia ta rozvytku [The sphere of physical culture and sports in market conditions: patterns of functioning and development]: monohrafiia*. Kyiv: Olimpiiska literatura [in Ukrainian].
- Prykhodko, I. I. (2013). *Orhanizatsiia i menedzhment fizychnoi kultury [Organization and management of physical education]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv napriamu pidhotovky «Fizyчне vykhovannia»*. Kharkiv: Tsyfrova drukarnia № 1 [in Ukrainian].
- Prykhodko, I. I., Horbenko, O. V., & Putiatina, H. M. (2009). *Orhanizatsiia i menedzhment fizychnoi kultury [Organization and management of physical education]: dlia studentiv 1 kursu (za kredytno-modulnoi systemoiu): navchalnyi posibnyk*. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Sereda, N. V. (2015). *Marketynh fizychnoi kultury [Physical education marketing]: korotkyi kurs: metodychni rekomendatsii*. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Sereda, N. V. (2018). *Metodolohiia doslidzhennia rynku fizkulturno-sportyvnykh posluh [Methodology for researching the market of physical culture and sports services]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv mahistratury*. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Sereda, N. V., & Bondar, A. S. (2017). *Fizkulturno-ozdorovchi kluby [Fitness and health clubs]: navchalnyi posibnyk dlia studentiv vyshchykh navchalnykh zakladiv fizkulturno-sportyvnoho profilu*. Kharkiv: KhDAFK [in Ukrainian].
- Sportyvnyi menedzhment u SShA [Sports Management in the USA]*. (2008, 12 serpnia). Sport blog USA. Retrieved from http://sportmanagm.blogspot.ru/2008/08/blog-post_8836.html [in Ukrainian]
- Tiahur, R. S. (2013). Osoblyvosti upravlinskoi pratsi u sferi fizychnoho vykhovannia i sportu [Peculiarities of managerial work in the field of physical education and sports]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Fizychna kultura [Bulletin of the Precarpathian University. Physical Culture]*, 8, 129-137 [in Ukrainian].
- Zhdanova, O. M., & Chekhovska, L. Ya. (2008). *Upravlinnia sferoiu fizychnoho vykhovannia i sportu [Physical education and sports management]: navchalnyi posibnyk*. Lviv: LDUFK [in Ukrainian].

INSTITUTIONAL AND ORGANIZATIONAL BASES OF SPORTS MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS IN UKRAINE

Artem Konovalenko,

Master's Degree, Harding University, Searcy, Arkansas, USA

The article analyzes the current state of scientific understanding of sports management and outlines its place in the system of public administration and the market for physical culture and sports services; it outlines the problem of fragmentation of institutional and organizational approaches to managing the sphere of physical culture and sports in the context of decentralization, military challenges, and the strengthening of market mechanisms. It is shown that sports management is formed at the intersection of general management theory, sports economics, and social policy, combining health, educational, and economic goals, which complicates the criteria for the effectiveness of management decisions. It is substantiated that the institutional structure of physical culture and sports management in Ukraine is multi-level and polycentric in nature, but is characterized by asymmetry of powers and resources between central and local authorities, educational institutions, sports federations and clubs, as well as insufficiently developed mechanisms of coordination and partnership.

At the organizational level, there is a trend away from rigidly hierarchical models toward more flexible, networked, and project-oriented models that involve the delegation of some powers and the integration of educational, competitive, and recreational formats of activity. The growing role of the marketing and market dimension of sports management has been emphasized, as evidenced by the need for systematic research of the physical education and sports services market, segmentation of target groups, and the formation of long-term stakeholder loyalty. A comparative analysis of foreign (particularly American) models has made it possible to identify conceptual guidelines for the modernization of the Ukrainian system – integration of legal, financial, and marketing mechanisms into the organizational architecture of sports institutions, strengthening the role of educational institutions as active participants in sports policy, and developing consistent career paths for sports management professionals.

Keywords: *sports management, physical culture and sports, institutional structure, organizational models, marketing of physical culture and sports services, foreign experience, public administration.*

Надійшла до редакції 07.06.2025 р.