

## Сучасні проблеми менеджменту у спортивній сфері

<sup>1</sup>Юлія Леонова

<sup>2</sup>Тетяна Дорофєєва

<sup>1</sup>Харківська державна академія фізичної культури,  
Харків, Україна

<sup>2</sup>Харківський національний педагогічний  
університет імені Г.С. Сковороди, Харків, Україна

**Мета:** виявити та описати сучасні проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері.

**Матеріал і методи:** теоретичні та практичні дослідження вітчизняних вчених, наукова література; методи порівняння, синтезу, аналізу.

**Результати:** було встановлено, що для ефективного вирішення виявлених проблем необхідно удосконалити вітчизняне законодавство; створити спеціальну групу фахівців, що протягом останнього часу придбали практичний досвід менеджменту і юридичного регулювання професійного спорту; переорієнтувати систему з утримання об'єктів на розвиток людей.

**Висновки:** було виявлено та описано основні проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері. Також було названо напрямки ефективного вирішення виявлених проблем.

**Ключові слова:** менеджмент, спортивна сфера, фізична культура, фізичне виховання, спортсмени, спонсорство, спортивні менеджери.

### Вступ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю негайного та ефективного розвитку сфер професійного та масового спорту в Україні. Основним підтвердженням рівня розвитку спорту в Україні є: здоров'я різних верств населення, ступінь використання фізичної культури в різних сферах діяльності людей, розвиток системи фізичного виховання, масовість самодіяльного спорту, високі досягнення спортсменів України в окремих видах спорту, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивними спорудами та майном. Окремі питання ефективності менеджменту в спорті проаналізовані в роботах таких вчених, як: Д. Бондар, С. Брякін, Н. Візтей, В. Столяров, В. Білогур, М. Ібрагімов та інших. Необхідність підвищення ефективності менеджменту в спорті зумовлюється особливостями галузі, зокрема тим, що у фізичній культурі виникає потреба одночасного вирішення питань спортивного, фінансового, психологічного характеру з організації спортивного процесу, а також безпосередньої участі у ньому суб'єктів та об'єктів спортивної галузі [1].

**Мета роботи** – виявити та описати сучасні проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері.

**Завдання дослідження:**

дослідити існуючі проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері;

визначити основні напрямки ефективного вирішення виявлених проблем.

### Матеріал і методи дослідження

Теоретичні та практичні дослідження вітчизняних вчених, наукова література; методи порівняння, синтезу, аналізу.

### Результати дослідження

Проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері визначаються застарілою матеріально-технічною базою, недостатнім фінансуванням фізичної культури і спорту бюджетними організаціями різних рівнів, відсутністю ефективної системи законодавчих актів про податки, пільги, меценатство і спонсорство, телевізійне право та ін. Усе це виявляється у неподготовці професійних спортсменів, відсутності дитячо-юнацького спорту, низьких результатах у різних змаганнях у межах Європи, Світу й Олімпійських ігор. Специфіка українського спорту полягає в тому, що доходи від телетрансляцій, реклами, продажів сезонних абонентів і клубної атрибутики складають незначну частину бюджетів спортивних організацій. Практично не розкритий потенціал корпоративного сегменту, що у Європі стає одним із ключових споживачів спортивного шоу, рідко застосовується і продаж ліцензій на використання бренда спортивного клубу. Найдоходніша стаття українських клубів – це участь у змаганнях Європейського і світового рівня. Але це доступно не всім клубам і спортсменам, основне навантаження поки приходиться на спонсорів і акціонерів [2].

Необхідною умовою успішного функціонування спортивних клубів, федерацій, комітетів і окремих спортсменів є створення позитивного уявлення про себе і свою діяльність. Створення сприятливого іміджу своєї організації та високий спортивний розряд значною мірою допомагає учасникам економічних відносин у спортивній сфері вирішувати такі завдання [3]:

залучення спонсорів, додаткових уболівальників, молодих і вже сформованих спортсменів і тренерів;

встановлення ефективних контактів із засобами масової інформації, зарубіжними організаціями і державними органами.

Реклама спортивних клубів і організацій з позитивним іміджем, їх емблем і товарних знаків сприймається рекламодавцями з великою довірою. Принциповою відмінністю українського спонсорства від зарубіжного є те, що воно часто не окупається за рахунок реклами, яка

надається спонсорами. Можна зазначити, що в умовах ринкової економіки спорт стає різновидом бізнесу внаслідок того, що спортивні організації не в змозі забезпечити свою фінансову самостійність і змушені вдаватися до фінансових впливів зі сторони, розплачуючись за це рекламою чужої продукції. Одночасно компаніям і фірмам вигідно спонсорувати спорт, оскільки відносно невеликі спонсорські суми порівняно з витратами на рекламу нерідко дають незрівнянно відчутніший результат. Також суттєвою перешкодою на шляху залучення іноземних і вітчизняних інвесторів у спортивну сферу є досить недосконале вітчизняне законодавство [4; 5].

У спортивних організаціях як складних соціальних системах репрезентується певний розподіл праці, в контексті якого спортивні менеджери виконують такі функції [1; 6]:

функції прийняття рішень (менеджер визначає напрямки діяльності організації та вирішує питання розподілу ресурсів. Право прийняття рішень має тільки менеджер, який несе персональну відповідальність за прийняття рішень);

інформаційна функція (менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної спрямованості, розповсюджує цю інформацію у вигляді фактів та установок, роз'яснює персоналу політику, філософію та місію, найближчі та перспективні цілі спортивної організації);

управлінська функція керівника (менеджер формує відносини всередині організації, мотивує діяльність, координує зусилля членів організації, виступає у якості представника організації у взаємодії з іншими організаціями).

Щоб розвивати бізнес спорту шляхом утримання конкурентної переваги у своїй діяльності менеджер повинен вдаватися до адекватних стратегічних та оперативних змін на засадах комплексного підходу до формування конкурентних переваг того чи іншого виду спортивної діяльності [4; 7]:

застосування комплексного, системного та інноваційного підходів до розвитку спортивної організації;

забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки та спортивного менеджменту;

застосування новітніх методів управління (функціонально-вартісний аналіз, моделювання та прогнозування, оптимізація та економічне обґрунтування спортивних рішень, програмно-цільове планування).

Конкурентні переваги у сфері спорту не є довготривалими, вони завойовуються та утримуються тільки завдяки постійному вдосконаленню свого виду спорту.

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що спортивні клуби є основною організаційною формою менеджменту у сфері фізичного виховання і спорту в більшості розвинених країн світу. В зарубіжних країнах поряд з популярними клубами професіонального футболу, хокею та інших ігрових видів спорту функціонують численні спортивні клуби оздоровчого напрямку. В Україні ж клуби оздоровчого характеру тільки починають розвиватися. Тому необхідно дослідити моделі функціонування клубів зарубіжних країн і прийняти їх досвід у побудові фізкультурно-спортивних організацій в Україні [2; 8]. У США, Німеччині, Японії моделі менеджменту сформовані на основі традицій та національної культури, і вони є ефективними. Українським менеджерам не слід орієнтуватися на зарубіжні організації, тобто впроваджувати ідентичні моделі у свій бізнес. Успіх цих моделей зумов-

лений об'єктивними чинниками, які виходять зі специфіки країн. Варто вивчати зарубіжний досвід, аналізувати його, співвідносити з особливостями вітчизняного менеджменту, і на основі висновків розробити і впровадити власну модель.

Проведений аналіз свідчить про те, що Україні більше підходить європейська модель розвитку. Її головна особливість полягає в певному балансі інтересів держави, підприємств, їх власників, профспілок та інших громадських організацій. Крім того, європейська модель (як американська та японська) включає високий рівень заробітної плати та продуктивності праці. Але на відміну від американської в ній вищий ступінь соціального забезпечення населення, а від японської – прозоре конкурентне середовище. Також їй властива ефективна система управління в масштабі всього суспільства, а не тільки на окремих підприємствах [2; 9].

Моментальний перехід на нову модель можливий, але за наявності великих витрат. Такий перехід, особливо в умовах економічної кризи в країні, відсутності професіоналів і великого впливу політиків, негативно позначиться на самій індустрії спорту і на більшості фахівців. Поступове ж виключення елементів, що створюють труднощі, зловживання і непрофесіоналізм з індустрії, можуть призвести до створення умов для впровадження нової моделі спорту в Україні. Для вирішення виявлених проблем необхідно запросити до управління сферою культури молодих фахівців з хорошою освітою, новими ідеями, вони повинні володіти навичками в менеджменті та знаннями ринкової економіки. Також надати їм можливість формувати свою команду і в той же час нести відповідальність за свій сектор роботи. Вирішальним з точки зору розвитку масового спорту буде не стільки рішення конкретного чиновника чи директива міністерства, скільки певний громадський тренд, який буде виступати елементом тиску на владу. Він в Україні існує (зростає кількість фітнес-клубів, благодійних марафонів), але цей рух ще не набрав критичної маси, яка б була здатна відстоювати цю позицію. Держава має активно впливати на формування попиту на спортивно-оздоровчі послуги і формувати відповідний механізм впливу на суспільство, який включає філософські, морально-етичні, соціально-психологічні, економічні та інші засоби, які спонукають людей до активних занять фізичною культурою і спортом [4].

Якщо говорити про залучення фінансових коштів в український спорт через маркетингове управління, то необхідно перейти від просто створення змагань до створення спортивних подій тому, що саме вони у світовій спортивній індустрії мають маркетинговий потенціал для світових брендів. Якісні спортивні події цікаві тим, що рекламна інформація про продукт, розміщена в період проведення змагань, потрапляє безпосередньо до кінцевого споживача продуктів, тієї цільової аудиторії, що здатна зібрати спортивна подія, організована на видовищному та інформаційному рівні [6; 10].

Професійний спорт є комерційним напрямком діяльності у спорті, який пов'язаний з підготовкою та проведенням видовищних спортивних заходів на високому організаційному рівні з метою отримання прибутку. Спортсмен набуває статусу спортсмена-професіонала з моменту укладення контракту з відповідними суб'єктами сфери фізичної культури і спорту про участь у змаганнях серед спортсменів-професіоналів. Порядок визнання видів спорту в Україні, включення їх до відповідного реєстру

та порядок ведення цього реєстру визначаються центральним органом виконавчої влади. В Україні не можуть визнаватися види спорту, які пов'язані з небезпекою чи надмірним ризиком для життя і здоров'я людей або мають антигуманний зміст.

Станом на 2018 рік в Україні функціонує 1687 дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) різних форм власності та підпорядкування, в яких налічується більше півмільйона вихованців віком від 6 до 18 років. До занять у спортивних школах також залучено 6,5 тис. дітей-інвалідів різних нозологій [1].

У цілому, 191 спортивна школа має статус спеціалізованої школи олімпійського резерву. Кращі вихованці беруть участь на Всеукраїнських змаганнях серед учнів ДЮСШ. Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю діють у 13 регіонах країни з них [1]:

- 9 вищих училищ фізичної культури;
- 3 училища олімпійського резерву;
- 4 ліцеї-інтернати спортивного профілю;
- 2 школи-інтернати спортивного профілю.

У спеціалізованих закладах культивується 37 олімпійських видів спорту і займається 5,5 тис. спортсменів. Кожен п'ятий вихованець цих закладів входить до складу національних збірних команд України з олімпійських видів спорту. Відповідно до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів з метою масового залучення дітей та підлітків до регулярних занять фізичною культурою і спортом та підвищення їхньої рухової активності систематично проводяться спортивно-масові та фізкультурно-оздоровчі заходи по всій Україні («Старти надій», «Ігри Чемпіонів» та інші). Проблемним питанням залишається фінансування та сучасне оснащення спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, а також визначення нової методології фізичного виховання дітей та молоді [2].

Перелік показників стану розвитку фізичної культури і спорту затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту. Зокрема, до такого переліку включаються показники рівня [4]:

- фізичного здоров'я різних груп населення;
- залучення громадян до занять масовим спортом;
- залучення осіб з інвалідністю до занять фізкультурно-спортивною реабілітацією;
- залучення дітей та молоді, у тому числі дітей та молоді з інвалідністю, до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах;
- забезпеченості кадрами сфери фізичної культури і спорту;
- фінансового та матеріально-технічного забезпечення сфери фізичної культури і спорту;
- досягнень спортсменів України на міжнародних спортивних змаганнях, передусім Олімпійських, Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, Глобальних іграх спортсменів з порушенням інтелекту, Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту;
- створення умов для доступу осіб з інвалідністю до спортивних споруд.

Зазначені показники враховуються для моніторингу стану розвитку фізичної культури і спорту, розроблення програм їх розвитку, інших нормативно-правових актів у цій сфері.

Фінансування розвитку фізичної культури і спорту здійснюється відповідно до Закону України та інших

нормативно-правових актів за рахунок коштів відповідно державного та місцевого бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законодавством. Для розвитку фізичної культури і спорту використовуються позабюджетні кошти, зокрема від [5]:

- підприємств, установ та організацій, об'єднань громадян, окремих осіб;
- фінансово-господарської діяльності закладів фізичної культури і спорту;
- користування правами інтелектуальної власності закладами фізичної культури і спорту, організаторами фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;
- проведення державної спортивної лотереї;
- інвестиційної діяльності у сфері фізичної культури і спорту.

На розвиток фізичної культури і спорту підприємства, установи та організації спрямовують кошти у порядку, визначеному законодавством. Заклади фізичної культури і спорту звільняються від сплати земельного податку відповідно до закону. Держава може надавати податкові пільги для юридичних та фізичних осіб (резидентів та нерезидентів), що здійснюють благодійну діяльність у сфері фізичної культури і спорту в порядку, визначеному законодавством. У сільській місцевості витрати на утримання закладів фізичної культури і спорту, в тому числі ДЮСШ, а також на проведення фізкультурно-спортивних заходів здійснюються відповідно до закону. Держава сприяє діяльності суб'єктів господарювання, що здійснюють інвестиційну діяльність у сфері фізичної культури і спорту в Україні [1].

До основних завдань статистичних спостережень у сфері фізичної культури і спорту належать [1]:

- збирання, розроблення, узагальнення та всебічний аналіз статистичної інформації щодо подій у сфері фізичної культури і спорту;
- розроблення і впровадження статистичної методології, що базується на результатах наукових досліджень, міжнародних стандартах та рекомендаціях;
- забезпечення достовірності, об'єктивності, оперативності, стабільності та цілісності статистичної інформації;
- забезпечення доступності, гласності та відкритості зведених статистичних даних у межах законодавства.

Порядок подання та перелік показників статистичних спостережень у сфері фізичної культури і спорту встановлюються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері статистики, з урахуванням пропозицій центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту.

Для ефективного вирішення виявлених проблем необхідно удосконалити вітчизняне законодавство; створити спеціальну групу фахівців, що протягом останнього часу придбали практичний досвід менеджменту і юридичного регулювання професійного спорту; переорієнтувати систему з утримання об'єктів на розвиток людей.

## Висновки /Дискусія

Отже, фізична культура і спорт є засобами фізичного розвитку людини, укріплення здоров'я, виявлення соціальної активності людей, формою організації і проведення дозвілля. У роботі було виявлено та описано основні проблеми менеджменту у вітчизняній спортивній сфері.

Також було названо напрямки ефективного вирішення виявлених проблем. Подальшому дослідженню підлягає вивчення основних підходів до підвищення ефективності менеджменту у спортивній сфері.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що немає конфлікту інтересів, який може сприйматися таким, що може нанести шкоду неупередженості статті.

**Джерела фінансування.** Ця стаття не отримала фінансової підтримки від державної, громадської або комерційної організації.

### Список посилань

1. Бачинская Н. В., Сарычев В. И. (2018), "Олимпийский и профессиональный спорт в Украине: проблемы и перспективы", *Вестник Днепропетровского национального университета имени Олеса Гончара*, № 2 (48), С. 98–103.
2. Нерода Н. Н. (2016), "Характеристика европейской модели профессионального спорта та її відмінності від американської", *Спортивна наука України*, № 2 (72), С. 68–72.
3. Нікітенко С. В. (2016), "Особенности финансирования физической культуры та спорта в Україні", *Державне управління*, №1 (53), С. 54–58.
4. Стахів І. М. (2014), "Основные засади державного регулювання спортивно-оздоровчих послуг", *Економічний форум*, № 4, С. 24–29.
5. Сітнікова Н. С. (2014), "Сучасний стан фінансування Олімпійського руху в Україні", *Державне управління*, № 1, С. 34–38.
6. Alexander R. (2015), *Marketing Definitions : a Glossary of Terms*, McGraw-Hill, Chicago.
7. Bairner A. (2014), *Sport, nationalism, and globalization: European and North American perspectives*, State University of New York Press, Albany.
8. Crouhy M., Galai D., Mark R. (2016), *Risk Management*, McGraw-Hill, New York.
9. Damodaran A. (2016), *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Pearson Prentice Hall, Pennsylvania.
10. Jarvie G., Maguire J. (2014), *Sport and Leisure in Social Thought*, Routledge, London.

Стаття надійшла до редакції: 11.11.2019 р.  
Опубліковано: 30.12.2019 р.

**Аннотація.** *Юлія Леонова, Татяна Дорофеева. Современные проблемы менеджмента в спортивной сфере. Цель работы: выявить и описать современные проблемы менеджмента в отечественной спортивной сфере. Материал и методы исследования: теоретические и практические исследования отечественных ученых, научная литература; методы сравнения, синтеза, анализа. Результаты: было установлено, что для эффективного решения выявленных проблем необходимо усовершенствовать отечественное законодательство; создать специальную группу профессионалов, которые в течение последнего времени приобрели практический опыт менеджмента и юридического регулирования профессионального спорта; переориентировать систему с содержания объектов на развитие людей. Выводы: были выявлены и описаны основные проблемы менеджмента в отечественной спортивной сфере. Также были названы направления эффективного решения выявленных проблем.*

**Ключевые слова:** *менеджмент, спортивная сфера, физическая культура, физическое воспитание, спортсмены, спонсорство, спортивные менеджеры*

**Abstract.** *Julia Leonova, Tatyana Dorofieeva. Modern problems of management in the sports field. The purpose of work: to identify and describe modern problems of management in the domestic sports sphere. Material and methods of research: theoretical and practical researches of domestic scientists, scientific literature; methods of comparison, synthesis, analysis. Results: it was found that domestic legislation needed to be improved to effectively address the problems identified; create a special group of professionals who have recently acquired practical experience in the management and legal regulation of professional sports; reorient the system from facility maintenance to people development. Conclusions: the main problems of management in the domestic sports sphere were identified and described. The directions of effective solution of the identified problems were also mentioned.*

**Keywords:** *management, sports, physical education, physical education, athletes, sponsorship, sports managers*

### References

1. Bachinskaya N. V., Sarychev V. I. (2018), "Olimpiyskiy i professional'nyy sport v Ukraine: problemy i perspektivy", *Vestnik Dnepropetrovskogo natsional'nogo universiteta imeni Olesya Gonchара*, № 2 (48), pp. 98–103. (in Russ.).
2. Neroda N. N. (2016), "Kharakterystyka yevropeiskoi modeli profesiinoho sportu ta yii vidminnosti vid amerykanskoj", *Sportyvna nauka Ukrainy*, № 2 (72), pp. 68–72 (in Ukr.).
3. Nikitenko S. V. (2016), "Osoblyvosti finansuvannya fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini", *Derzhavne upravlinnia*, №1 (53), pp. 54–58. (in Ukr.).
4. Stakhiv I. M. (2014), "Osnovni zasady derzhavnoho rehuliuвання sportyvno-ozdorovchykh posluh", *Ekonomichnyi forum*, № 4, pp. 24–29. (in Ukr.).
5. Sitnikova N. S. (2014), "Suchasnyi stan finansuvannya Olimpiiskoho rukhu v Ukraini", *Derzhavne upravlinnia*, № 1, pp. 34–38. (in Ukr.).
6. Alexander R. (2015), *Marketing Definitions : a Glossary of Terms*, McGraw-Hill, Chicago. (in Eng.)
7. Bairner A. (2014), *Sport, nationalism, and globalization: European and North American perspectives*, State University of New York Press, Albany. (in Eng.)
8. Crouhy M., Galai D. and Mark R. (2016), *Risk Management*, McGraw-Hill, New York. (in Eng.)
9. Damodaran A. (2016), *Strategic Risk Taking: A Framework for Risk Management*, Pearson Prentice Hall, Pennsylvania. (in Eng.)
10. Jarvie G. and Maguire J. (2014), *Sport and Leisure in Social Thought*, Routledge, London. (in Eng.)

Received: 11.11.2019.  
Published: 30.12.2019.

### Відомості про авторів / Information about the Authors

**Леонова Юлія Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент, Харківська державна академія фізичної культури, адреса: вул. Ключківська, буд. 99, м. Харків, Україна, 61058  
**Leonova Yuliia Oleksandrivna**, Ph.D in Economics, assistant professor, Kharkiv State Academy of Physical Culture

**СЛОБОЖАНСЬКИЙ НАУКОВО-СПОРТИВНИЙ ВІСНИК:**  
**Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції**  
**«Фізична культура, спорт і здоров'я: стан, проблеми та**

Klochivska St, 99, Kharkiv, Kharkiv Oblast, Ukraine, 61058

**Леонова Юлія Александровна**, кандидат економічних наук, доцент, Харківська державна академія фізичної культури, адрес: ул. Клочковская, д. 99, г. Харьков, Украина, 61058

**ORCID.ORG**/<https://orcid.org/0000-0002-7666-4730>

e-mail: leonovaja@ukr.net

**Дорофєєва Тетяна Іванівна**: к. фіз. вих. доцент; Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, вул. Алчевських, 29, м. Харків, 61000, Україна.

**Дорофеева Татьяна Ивановна**: к. физ. восп., доцент; Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды, ул. Алчевских 29, Харьков, 61000, Украина.

**Tetiana Dorofieieva**: PhD (Physical Education and Sport), Associate Professor; Kharkiv G. S. Skovoroda National Pedagogical University, Alchevsky Str 29, Kharkov, 61000, Ukraine.

**ORCID.ORG**/0000-0001-9025-5645