

*Кононович В.Г., к.держ.упр., НУЦЗУ, м. Харків,  
ORCID: 0009-0001-8036-2399*

*Kononovych V., PhD in Public Administration, Head of the Department of Physical Training, Faculty of Fire Safety, National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv*

## **АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ІГРОВИХ ВИДАХ СПОРТУ НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РИНКОВОГО ТИПУ**

### **ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN SPORTS GAMES ON THE BASE OF A MARKET-TYPE ECONOMIC MODEL**

*У статті висвітлено актуальні питання розвитку спортивного менеджменту, маркетингу та економіки спорту, особливо в контексті ігрових видів спорту. Обґрунтована необхідність розробити ефективну організаційно-економічну модель управління для досягнення сталого розвитку спортивної галузі, орієнтованої на принципи ринкової економіки. У статті проведено глибокий аналіз теоретичних засад, існуючих методик і практичних аспектів організації спортивного менеджменту та маркетингу, а також особливостей функціонування економіки спорту в сучасних умовах.*

*Запропонована модель спрямована на інституціоналізацію ринкових принципів у сфері спорту, підвищення ефективності та прозорості використання державних ресурсів, що виділяються на розвиток спорту, а також стимулювання залучення приватних інвестицій для фінансування спортивних проєктів. Основна увага приділена формуванню механізмів державно-приватного партнерства, які можуть забезпечити сталість та економічну самодостатність спортивної галузі.*

*Дана модель дозволяє не лише оптимізувати управлінські та фінансові процеси в спортивній сфері, але й стимулювати підвищення рівня зацікавленості приватного сектору, покращення інфраструктури, розвиток кадрового потенціалу та створення нових можливостей для інтеграції спорту в економічний розвиток регіонів.*

**Ключові слова:** *публічне управління, економіка, спорт.*

*The article highlights the current issues of the development of sports management, marketing and economics of sports, especially in the context of game sports. The justified need to develop an effective organizational and economic model of manage-*

*ment to achieve sustainable development of the sports industry, oriented on the principles of a market economy. The article provides an in-depth analysis of the theoretical foundations, existing methods and practical aspects of the organization of sports management and marketing, as well as the peculiarities of the functioning of the sports economy in modern conditions .*

*The proposed model is aimed at institutionalizing market principles in the field of sports, increasing the efficiency and transparency of the use of public resources allocated for the development of sports, as well as stimulating the attraction of private investments to finance sports projects. The main attention is paid to the formation of public-private partnership mechanisms that can ensure sustainability and economic self-sufficiency of the sports industry.*

*This model allows not only to optimize management and financial processes in the sports field, but also to stimulate an increase in the level of interest of the private sector, improve infrastructure, develop personnel potential, and create new opportunities for the integration of sports into the economic development of regions.*

**Keywords:** *public administration, economy, sport.*

**Постановка проблеми.** Провести аналіз теорії, методики та організації спортивного менеджменту, маркетингу та економіки спорту. Запропонувати організаційно-економічну модель системи публічного управління ігровими видами спорту, спрямовану на інституціоналізацію ринкових принципів, концентрацію та посилення цільового використання державних ресурсів, що виділяються на спорт, стимулювання залучення коштів приватних інвесторів. Вона орієнтована на створення сталого ринкового розвитку спортивної галузі з урахуванням державно-приватного партнерства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Управління фізичною культурою і спортом – це «цілеспрямована, планомірно здійснювана з урахуванням об'єктивних закономірностей її соціально-економічного розвитку діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування цього напрямку у сфері вдосконалення людей». Проведений аналіз показав, що оцінка якості публічного управління галуззю фізичної культури та спорту залежить від наявності концепції та державних програм та від розвитку фізичної культури та спорту на різних рівнях управління. Критерієм оцінки ефективності публічного управління галуззю має бути результатом впливу фізичної культури та спорту на соціально-економічні та демографічні процеси в суспільстві.

Вчені виділяють кілька моделей державної участі в управлінні спортом: повний контроль та фінансування розвитку спорту державою; держава не надає прямої підтримки з бюджету, але звільняє від сплати податків національні спортивні комітети, на яких і покладено відповідальність за розвиток фізкультури та спорту; держава займається об'єктами інфраструктури та покладає фінансування спортивних заходів та організацій на спонсорство в рахунок сплати частини податків.

**Постановка завдання.** Визначення критеріїв ефективності публічного управління в ігрових видах спорту на основі економічної моделі ринкового типу. Оцінювання ступеню ефективності публічного управління галуззі фізичної культури та спорту на загальноукраїнському та регіональному рівні на основі існуючих критеріїв. Визначення критеріїв оцінки з урахуванням результативності використання потенціалу фізичної культури та спорту на користь суспільства. Виявлення можливості підвищення ефективності публічного управління галуззі за рахунок економічної моделі ринкового типу.

**Виклад основного матеріалу.** Існують два основні підходи розвитку ігрових видів спорту: комерційно-спортивний та спортивно-комерційний.

Основою першого підходу є орієнтація на максимізацію доходів і прибутковості, тоді як спортивна діяльність та результати розглядаються лише як засоби досягнення фінансових цілей. Такий підхід здебільшого характерний для американського професійного спорту. Другий підхід, який більш притаманний країнам Європи та Україні, акцентує увагу на досягненні спортивних результатів. Основою спортивного бізнесу тут є дух змагання, який вважається пріоритетом і невід'ємною умовою. Розвиток ігрових видів спорту в межах цього підходу обов'язково передбачає фінансову підтримку з боку держави [4].

Економічну основу системи складають кошти державного та місцевого бюджетів, фонду соціального захисту населення, що спрямовуються на утримання спеціалізованих навчально-спортивних установ, відділень училищ олімпійського резерву, центрів олімпійської підготовки; кошти організацій, які надають систематичну підтримку футбольним та хокейним клубам на виконання відповідних указів президента; кошти місцевих бюджетів на часткове фінансування видатків клубів з ігрових видів спорту на виконання відповідної постанови уряду; інші джерела, передбачені законодавством [7].

Чинна економічна модель управління ігровими видами спорту характеризується значною «дифузністю», що проявляється в розпорошеності як прямого, так і опосередкованого бюджетного фінансування по різних рівнях — від державного до місцевих бюджетів, а також між різними видами спорту, федераціями та спортивними клубами. З огляду на цілісність, спортивну галузь доцільно розглядати як єдину систему, де дитячо-юнацький спорт, який фінансується переважно з державного бюджету, тісно взаємопов'язаний з дорослим спортом, що має також елементи комерційної діяльності й значною мірою фінансується приватним сектором. Відтак у спорті особливо важливою є ефективність економічної взаємодії держави та бізнесу в межах державно-приватного партнерства. Аналіз інвестицій держави в дорослий і дитячо-юнацький спорт показує, що одним із ключових недоліків існуючої економічної моделі є відсутність

«замкненого» циклу бюджетних ресурсів, що надходять у спортивну галузь.

Бюджетні ресурси паралельно надходять у дитячо-юнацький та дорослий спорт [5]. В обох цих напрямках фінансування спрямоване переважно на поточне утримання клубів, федерацій, спортивних відділів органів влади. Засоби, що виділяються, слабо взаємодіють між собою, і в недостатній мірі залежать від кінцевих результатів галузі у вигляді титулів на престижних міжнародних форумах. Це негативно впливає на збалансованість стимулювання на різних етапах підготовки спортсменів. Має місце явне «недофінансування» у сфері дитячо-юнацького спорту та надмірне стимулювання у сфері дорослого спорту. Це порушує органічну будову єдиної системи підготовки спортсменів, звужує природний потенціал, що є у дитячо-юнацькому спорті, позбавляє, таким чином, дорослий спорт повноцінного конкурентного підживлення від імені молодих спортсменів. Все це призводить до втрати висококваліфікованих тренерських кадрів, скорочення набору талановитої молоді до дитячо-юнацьких шкіл та фахових коледжів спорту, провокує інвестиції не в українських спортсменів, а в пошук їх за кордоном. Така економічна модель є високовитратною. Вона орієнтована не так на «накопичення» і «капіталізацію», як на «проїдання» і «втрату вартості» [1].

На нашу думку, необхідно замінити чинну модель екстенсивного розвитку на сучасну інтенсивну модель, яка базуватиметься на класичних ринкових принципах взаємодії учасників спортивного ринку. Для досягнення цього пропонується наступне:

1. Чітко розподілити учасників ринку спорту на дві групи: групу, що формує попит (замовник, клієнт, фінансуюча сторона), та групу, що формує пропозицію (підрядник, виконавець, організатор спортивних заходів).

2. Зосередити державне фінансування, передусім, на дитячо-юнацькому спорті, відмовившись від постійного бюджетного утримання дорослих команд. Замість цього кошти спрямовувати у вигляді призових виплат за досягнуті результати в змаганнях.

3. Максимально комерціалізувати дорослий спорт, створюючи сприятливі умови для приватних інвестицій, зокрема шляхом організації змагань за прикладом Ліги чемпіонів.

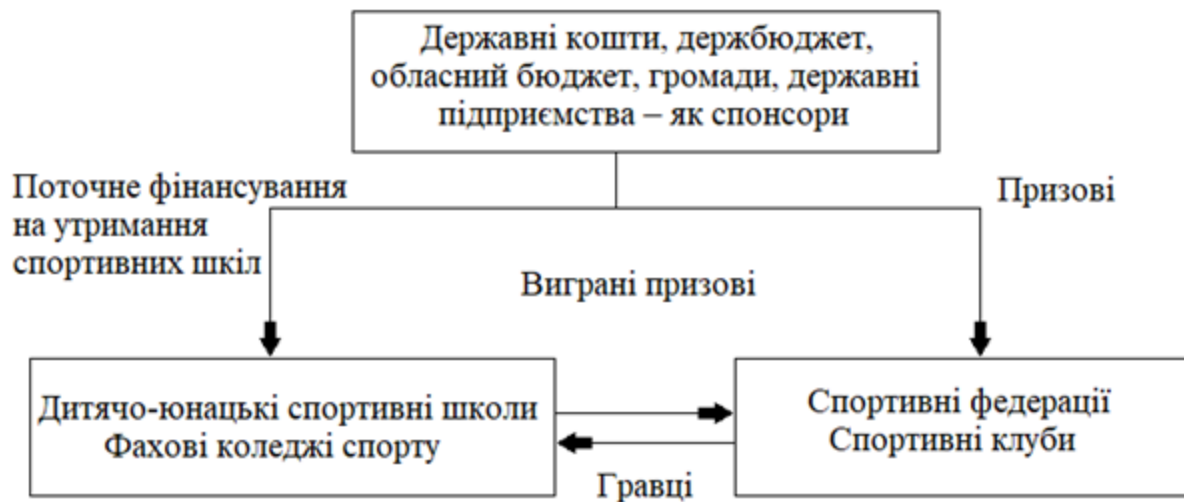
4. Закріпити прозорі права за дитячо-юнацькими спортивними школами та тренерами на спортсменів, яких вони підготували.

5. Передавати випускників ДЮСШ та спортивних коледжів до дорослих комерційних клубів і ліг на умовах, контрольованих суспільством.

6. Надати приватним інвесторам, які фінансують спортивні клуби, можливість використовувати призові виплати від держави для придбання

спортсменів, підготовлених у державних дитячо-юнацьких школах та спеціалізованих спортивних коледжах [3].

У найбільш загальному вигляді принципова структура такої економічної моделі системи керування спортом представлена на наступній схемі (див. рис. 1).



Збереження певного рівня прав (наприклад, 10%) за ДЮСШ, фаховими коледжами спорту та тренерами за проданого гравця школи

Рис. 1. Запропонована схема економічної взаємодії у спорті

Перевага запропонованої моделі полягає у фокусуванні державного фінансування на дитячо-юнацькому спорті, що повністю відповідає завданням держави як владної інституції. Модель сприяє створенню стійкого ринку у спортивній сфері як особливому секторі бізнесу, забезпечує замкнутий цикл використання державних коштів із можливістю їх повернення через продаж прав на спортсменів приватним інвесторам. Вона також об'єднує територіальне та відомче використання бюджетних коштів, виділених на спорт, і передбачає просту й ефективну систему мотивації тренерів за підготовку спортсменів високого рівня [4].

Важливим елементом побудови ефективної моделі управління спортом є оптимізація організаційної структури проведення спортивних змагань як по вертикалі — від дитячо-юнацьких до дорослих комерційних турнірів, так і по горизонталі — за видами спорту та територіями. Різноманіття спортивних дисциплін робить спорт багатогалузевою сферою з комплексом правових, організаційно-технічних і фінансово-економічних питань. У цих умовах необхідно створити структури, здатні об'єднати всіх зацікавлених у розвитку конкретного виду спорту, наділені широкими повноваженнями та персоніфікованою відповідальністю за досягнення результатів на міжнародних змаганнях. Очевидно, такими структурами мають

стати спортивні федерації з окремих видів спорту.

Не менш важливим є забезпечення координації дій федерацій у правових, технологічних, економічних та інших аспектах з органами державного управління (міністерствами, відомствами), місцевою владою, приватними інвесторами, спортивними клубами, організаторами змагань (Лігами), спортивними та громадськими організаціями. Розподіл бюджетних коштів має здійснюватися в рамках єдиної, чіткої ієрархії управління кожним видом спорту. Основною формою реалізації цієї моделі пропонується використовувати державно-приватне партнерство [2].

Запропонована модель образно інтегрує у собі такі характерні елементи та механізми їхньої взаємодії в рамках єдиної системи управління ігровими видами спорту.

1. Вид спорту як цілісний об'єкт управління структурується за трьома основними рівнями: дитячо-юнацький, молодіжний та студентський спорт та дорослий професійний спорт;

2. Спортивна федерація виступає як загальна системо-утворююча структура, що повністю відповідає, за розвиток даного виду спорту на території України і забезпечує організацію наскрізної системи змагань по всій вертикалі - від дитячих змагань до комерційних змагань професіоналів (дорослі ліги, чемпіонати, кубки тощо);

3. Пріоритетними напрямками державного фінансування є ДЮСШ та фахові коледжі спорту. На рівні дитячо-юнацького спорту держава фінансує поточне утримання спортивних шкіл та коледжів;

4. Дорослий професійний спорт організовується на комерційній основі, розглядається як особливий вид ринку та специфічної сфери інвестицій з домінуючим фінансуванням поточного змісту (оплата праці гравців, тренерів, транспортні і т. п. витрати) професійних спортивних клубів за рахунок коштів приватних інвесторів та спонсорів;

5. На рівні організації дорослих комерційних спортивних змагань професіоналів державна фінансова підтримка має виключно цільовий характер та спрямовується на такі потреби: - виплата призових спортивним клубам за підсумками участі у змаганнях; - виплати за результати роботи з уболівальниками, за внесок у популяризацію виду спорту, за підвищення його суспільного іміджу та престижу; - використання зароблених призових на оплату покупки молодих спортсменів, підготовлених у державних дитячо-юнацьких спортивних школах та фахових коледжах спорту.

6. Підготовлені в державних ДЮСШ та фахових коледжах спорту молоді спортсмени передаються у дорослий комерційний спорт на оплатній основі та оплачуються професійними клубами за рахунок зароблених державних призових коштів, тим самим «заціклюються» в єдиний кругообіг державні кошти та створюються умови для їхньої часткової або повної окупності.

7. Призові державні фонди розглядаються як фінансові ресурси, за які проводиться боротьба приватними спортивними клубами під час змагань.

8. Розміри призових державних фондів повинні бути такими, щоб вони покривали значну частину поточних витрат приватних інвесторів, які вклали свої кошти навіть у спортивні клуби, які не зайняли високих місць. Це буде певною гарантією для інвесторів щодо відшкодування коштів, вкладених у утримання спортивного клубу.

9. Основним джерелом доходів приватних спортивних інвесторів має бути продаж прав на гравців. Клуби повинні бути зацікавлені в такій організації тренувального та змагального процесу, який буде здатний забезпечувати зростання майстерності гравців і, як наслідок, зростання їх вартості, а згодом продаж яких і складатиме той чистий економічний підприємницький інтерес, заради якого інвестори будуть готові вкладати свої капітали у цей вид спорту.

10. Принциповим моментом фінансування дорослих професійних клубів є зразкова рівність їх поточних бюджетів. Це необхідно для створення схожих умов з оплати праці гравців, що сприятиме вирівнюванню класу команд, а значить підвищить непередбачуваність результатів ігор, зростання інтересу вболівальників.

11. Така ланка системи управління та організації змагань як молодіжний та студентський спорт життєво необхідна для створення умов (майданчика), яка буде своєрідним трампліном для передачі гравців у дорослий спорт і яка важлива для збільшення вартості молодих гравців та для більш точних та об'єктивних оцінок їх реальної ринкової вартості. Ця ланка системи управління спортом може фінансуватися державою у мінімальних обсягах для постачання гравців спортивною формою, для щоденного харчування тощо.

12. Слід передбачити юридичну можливість закріплення певної «вічної» частки прав на гравців (хоча б 2-5%) за державними ДЮСШ та фаховими коледжами спорту та тренерами, які їх особисто підготували, для забезпечення стимулювання якісної роботи на ранніх стадіях, коли і закладаються основи майстерності, без яких неможливий розвиток гравців у наступні дорослі періоди їхньої кар'єри.

**Висновки.** Запропонована організаційно-економічна модель системи управління ігровими видами спорту спрямована, по-перше, на об'єднання ринкових принципів, по-друге, на концентрацію та посилення цільового використання державних ресурсів, що виділяються на спорт, по-третє, на стимулювання залучення коштів приватних інвесторів. Вона спрямована на створення сталого ринкового розвитку спортивної галузі на основі державно-приватного партнерства та взаємодії, а також на ефективне функціонування ігрових видів спорту на довгостроковій основі.

### Список використаних джерел:

1. Волік С.В. Фінансові складові функціонування професійних футбольних клубів України. Слобожанський науково-спортивний вісник. Харків, 2013. № 5 (38). С. 54-58.
2. Гасюк І.Л. Пріоритетні напрями удосконалення системи державного управління фізичною культурою і спортом. Економіка та держава. 2013. № 11. С. 129–132.
3. Гейтенко В.В., Пристинський В.М. , Зайцев В.О. Теорія і методика дитячого та юнацького спорту навч. посіб. Слов'янськ, 2021. С. 171.
4. Костюкевич В. М. Теорія і методика спортивної підготовки (на прикладі командних ігрових видів спорту) : навч. посіб. Вінниця, 2014. С. 616.
5. Лукашук В.І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. Український соціум. Київ, 2012. № 3. С. 43-52.
6. Приходько В.В. Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів: монографія. Дніпро, 2018. С. 332.
7. Полковниченко С.О., Гурський В.А., Хоменок М.В. Особливості реалізації комплексу маркетингу в сфері спорту. Інфраструктура ринку. 2020. № 39. С. 213-218.

### References:

1. Volik S.V. Financial components of the functioning of professional football clubs of Ukraine. Slobozhan scientific and sports bulletin. Kharkiv, 2013. No. 5 (38). P. 54-58.
2. Hasiuk I.L. Priority directions for improving the system of state management of physical culture and sports. Economy and the state. 2013. No. 11. P. 129–132.
3. Heytenko V.V., Prystynskyi V.M. , Zaitsev V.O. Theory and methodology of children's and youth sports. manual Sloviansk, 2021. P. 171.
4. Kostyukevich V. M. Theory and methods of sports training (on the example of team game sports): teaching. manual Vinnytsia, 2014. P. 616.
5. Lukashchuk V.I. Peculiarities of entrepreneurial activity in the field of sports. Ukrainian society. Kyiv, 2012. No. 3. P. 43-52.
6. Prikhodko V.V. The concept of management of the modern system of training athletes: monograph. Dnipro, 2018. P. 332.
7. Polkovnychenko S.O., Gurskyi V.A., Khomenok M.V. Peculiarities of the implementation of the marketing complex in the field of sports. Market infrastructure. 2020. No. 39. P. 213-218.