



Наукові перспективи
Видавнича група

Актуальні питання у сучасній науці

Серії: державне управління,
економіка, право, педагогіка,
історія, техніка

№ 4(46)
2026

1964



1829

numériques, et
de créateurs de

graphistes capables de
vision, le design graph
e, où chaque image
se démarquer et à é

ademe** Le design graphique joue
mettre des messages de manière vi
l'importance d'un bon design pour le
marché concurrentiel. Titre : L'importance

Dans un monde où la communication visuelle est om
nique jo... entiel dans la transmission d'informations. Les entreprises, les
les particuliers reconnaissent l'impact significatif d'un bon design sur l'engagement et la
au public. En effet, un visuel bien conçu peut captiver l'attention, susciter des émotions et renfor

*Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління
Науковий парк Національного Авіаційного Університету*



у рамках роботи Видавничої групи «Наукові перспективи»

«Актуальні питання у сучасній науці»

№4(46) 2026

Київ – 2026

*Ukrainian Assembly of Doctors of Sciences in Public Administration
Scientific Park of the National Aviation University*



within the work of the Publishing Group "Scientific Perspectives"

«Current issues in modern science»

№ 4(46) 2026

Kyiv – 2026

«Актуальні питання у сучасній науці»: журнал. 2026. № 4(46) 2026. С. 3136.

Свідоцтво про державну реєстрацію Серія Серія KB № 25116-15056P.



Згідно наказу Міністерства освіти і науки України 10.10.2022 № 894 журналу присвоєні категорії "Б" із права (спеціальність - 081 Право), економіки (спеціальність - 076 Підприємництво та торгівля), педагогіки (спеціальність - 014 Середня освіта) та державного управління (спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування).

Згідно наказу Міністерства освіти і науки України від 20.02.2023 № 185 журналу присвоєно категорію "Б" із історії та археології (спеціальність - 032 Історія та археологія)

Рекомендовано до друку Президією Всеукраїнської Асамблеї докторів наук з державного управління (Рішення від 13.04.2026, № 5/4-26)



Згідно Порядку формування Переліку наукових фахових видань України, затвердженого наказом МОН України від 15.01.2018 № 32, повнотекстовий доступ до наукових статей журналу представлений на платформі «Наукова періодика України» в Національній бібліотеці України імені В.І. Вернадського НАН України та в Національному репозитарії академічних текстів

Журнал видається за підтримки Інституту філософії та соціології Національної Академії Наук Азербайджану (Баку, Азербайджан), Міждержавної гільдії інженерів консультантів, громадської організації «Християнська академія педагогічних наук України» та громадської організації «Всеукраїнська асоціація педагогів і психологів з духовно-морального виховання»

Журнал публікує оригінальні дослідницькі та оглядові розвідки з теоретичних та прикладних аспектів економічних перетворень, бізнесу та адміністрування для їх інтеграції у європейський, світовий науковий простір

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Coperticus (IC), міжнародної пошукової системи Google Scholar та до міжнародної наукометричної бази даних Research Bible.

Головний редактор:



Кобець Дмитро Леонтійович - кандидат економічних наук (доктор філософії), доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, Україна)

Редакційна колегія:

1. Абуселідзе Георгій - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Батумського державного університету імені Шота Руставелі (Батумі, Грузія)
2. Азарова Анжеліка Олексіївна - кандидат технічних наук, професор, Відмінник освіти, професор Міжнародної кадрової академії, професор кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет (Україна)
3. Бабчинська Олена Іванівна - доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Вінницького торговельно- економічного інституту Державного торговельно – економічного університету (Україна)
4. Бадрі Гечбаія - доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)
5. Бельська Тетяна Валентинівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (Київ Україна)

6. Бондар-Підгурська Оксана Василівна - доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», (Полтава, Україна)
7. Весоловська Марія Кімсанівна - доктор філософії (PhD) з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри менеджменту організацій Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
8. Гбур Зоряна Володимирівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика (Київ, Україна)
9. Герасименко Юлія Сергіївна доктор економічних наук, доцент, завідувачка кафедри педагогіки, психології та менеджменту Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти Державного закладу вищої освіти «Університету менеджменту освіти» Національної Академії Педагогічних Наук України (Україна)
10. Гончарук Наталія Трохимівна доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», (Україна)
11. Грегорі Заротіадіс доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки і політичних наук Університету Арістотеля в Салоніках, Салонікійський університет (Греція)
12. Дем'янишина Олеся Андріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (Умань, Україна)
13. Ємець Ольга Іванівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна, Івано-Франківськ)
14. Залуцька Христина Ярославівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» (Львів, Україна)
15. Ільїна Анастасія Олександрівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і адміністрування Національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)
16. Кризіна Наталія Павливна доктор наук з державного управління, професор кафедри неврології, психіатрії та фізичної реабілітації ПВНЗ «Київський медичний університет», (Україна)
17. Лазор Оксана Дмитрівна - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна)
18. Лазор Олег Ярославович - доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського (Вінниця, Україна)
19. Марич Максим Григорович - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
20. Носирєв Олександр Олександрович — кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (Харків, Україна)
21. Романенко Євген Олександрович - доктор наук з державного управління, професор, Заслужений юрист України, полковник Центрального науково-дослідного інституту Збройних Сил України, Президент громадської наукової організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)
22. Романенко Катерина Михайлівна - доктор наук з державного управління, професор, (Україна)
23. Саїд М. Ісмаїл доктор наук, професор, професор кафедри англійської мови, Коледж природничих наук і гуманітарних наук, Університет принца Саттама бін Абдулазіза, Аль-Хардж, (Саудівська Аравія)
24. Слободянюк Ольга Василівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри національної економіки Національного університету «Одеська юридична академія», (Одеса, Україна)
25. Шевель Інна Петрівна кандидатка соціологічних наук, доцентка, доцент кафедри соціології Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана (Україна)

Статті розміщені в авторській редакції. Відповідальність за зміст та орфографію поданих матеріалів несуть автори.



- Давидюк М.О.** 2552
ДІАГНОСТИКА БУЛІНГУ СТАРШИХ ПІДЛІТКІВ У ПОЗАКЛАСНІЙ ВИХОВНІЙ РОБОТІ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ ДОСВІДУ МОРАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ
- Діра Н.О., Лесик А.С., Петрик К.Ю., Коваль К.В.** 2562
КОРЕКЦІЙНО-РОЗВИВАЛЬНІ МЕТОДИКИ МОВЛЕННЄВОГО РОЗВИТКУ ДІТЕЙ З ООП В СИСТЕМІ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ
- Дибська Т.С., Кузьменко Ю.С.** 2579
НАВЧАННЯ МАЙБУТНІХ ФІЛОЛОГІВ ГРАМАТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ КАЗУАЛЬНОГО СТИЛЮ ЯПОНСЬКОЇ МОВИ НА ПРИКЛАДІ АНІМЕ-ДИСКУРСУ
- Дяченко О.В., Постольник К.Ю.** 2591
МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ SERVICU ARTIVIVE НА УРОКАХ ІСТОРІЇ
- Єднак В.Д., Хома О.В., Сисак А.Д.** 2604
СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ЦІЄЇ ГАЛУЗІ
- Житарюк І.В.** 2617
ІНСТРУМЕНТАРІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ДОСЛІДНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ВИКЛАДАЧА STEM-ДИСЦИПЛІН (НА ПРИКЛАДІ МАТЕМАТИКИ ТА ІНФОРМАТИКИ)
- Задоріна О.М., Літка В.В.** 2631
МЕТОДИКА ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ СИСТЕМ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ СТАРШОКЛАСНИКІВ ДО РОЗВ'ЯЗУВАННЯ АЛГЕБРАЇЧНИХ РІВНЯНЬ (ФОРМАТ ЗНО/НМТ)
- Зеленська О.П.** 2651
ПОЛІЦЕЙСЬКА ОСВІТА В УКРАЇНІ: ДОСВІД США В СФЕРІ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ КАДРІВ
- Ігнатенко Н.В., Моцак С.І.** 2670
ВІД ТРАНСФОРМАЦІЙ ДО МОДЕЛІ: ЕКСПЕРТНИЙ ВИМІР РОЗВИТКУ ШКІЛЬНОЇ ІСТОРИЧНОЇ ОСВІТИ НА ЗЛАМІ ХХ-ХХІ СТОЛІТЬ
- Каменчук Т.О.** 2683
КРИТЕРІЇ ТА ПОКАЗНИКИ СФОРМОВАНOSTІ БЕЗПЕКОВИХ НАВИЧОК СТУДЕНТІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ



УДК 342.951:796–027.21(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4\(46\)-2604-2616](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-4(46)-2604-2616)

Єднак Валерій Дмитрович кандидат педагогічних наук, доцент кафедри теорії і методики олімпійського та професійного спорту Тернопільського національного педагогічного університету ім.В.Гнатюка, м.Тернопіль <https://orcid.org/0000-0003-0009-8805>

Хома Олександр Віталійович доктор філософії, доцент кафедри фізичного виховання та реабілітації Тернопільського національного педагогічного університету ім.В.Гнатюка, м.Тернопіль <https://orcid.org/0000-0002-9578-6522>

Сисак Анатолій Дмитрович аспірант 3 року навчання Тернопільського національного педагогічного університету ім.В.Гнатюка, м.Тернопіль <https://orcid.org/0009-0009-1787-9342>

СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЛЯ ЦІЄЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз світового досвіду державного управління у сфері фізичної культури та спорту, зокрема моделей організації, інституційних підходів та стратегій розвитку спортивної галузі в провідних країнах світу (США, Німеччина, Японія, Канада, Франція, Австралія). Визначено ключові тенденції у взаємодії державних органів, громадських організацій, освітніх установ та спортивних федерацій, що забезпечують ефективність управління та сталий розвиток спортивної інфраструктури. Особливу увагу приділено системам підготовки кадрового резерву, які поєднують академічну освіту, практичну діяльність та інноваційні методики менеджменту у спорті.

У роботі підкреслено, що сучасні моделі управління у сфері спорту базуються на принципах децентралізації, партнерства держави та громадянського суспільства, а також інтеграції спорту в освітню та соціальну політику. Порівняльний аналіз показав, що в США домінує модель приватно-державного партнерства, у Німеччині – федеративна система з акцентом на регіональні програми, у Японії – стратегія гармонізації спорту та культури, у Канаді – орієнтація на інклюзивність та масовий спорт, у Франції – централізоване управління з потужною державною підтримкою, а в Австралії – акцент на інновації та розвиток спортивної науки.



Автор обґрунтовує необхідність адаптації позитивного міжнародного досвіду для України, зокрема у сфері формування кадрового резерву, де важливим є поєднання академічної підготовки з практичними навичками управління, розвитком лідерських компетенцій та використанням сучасних технологій. Визначено перспективи створення інтегрованої системи підготовки фахівців, яка враховуватиме як національні особливості, так і глобальні тенденції.

Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері фізичної культури та спорту, розробки освітніх програм для майбутніх управлінців галузі, а також для формування стратегій розвитку спортивної інфраструктури та кадрового потенціалу України.

Ключові слова: державне управління, фізична культура, спорт, міжнародний досвід, кадровий резерв, підготовка фахівців, спортивна політика, інституційні моделі, спортивні федерації, інновації у спорті, інтеграція освіти і спорту, адаптація міжнародного досвіду, модель управління.

Yednak Valeriy Dmytrovych PhD in Pedagogics, Associate Professor of the departments of theory and methodology of Olympic and professional sports, Ternopil National Pedagogical University named after V. Hnatyuk, <https://orcid.org/0000-0003-0009-8805>

Khoma Oleksandr Vitaliyovych Phd in physical education and sports, Associate Professor Department of Physical Education and Rehabilitation, Ternopil National Pedagogical University named after V. Hnatyuk, Ternopil, <https://orcid.org/0000-0002-9578-6522>

Sysak Anatoliy Dmytrovych Postgraduate third year to study of the departments of theory and methodology of Olympic and professional sports, Ternopil National Pedagogical University named after V. Hnatyuk, Ternopil, <https://orcid.org/0009-0009-1787-9342>

WORLD EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AND THE SPECIFIC FEATURES OF TRAINING THE HUMAN RESERVE FOR THIS INDUSTRY

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the world experience of public administration in the field of physical culture and sports, in particular, models of organization, institutional approaches and strategies for the development of the sports industry in leading countries of the world (USA, Germany, Japan, Canada, France, Australia). Key trends in the interaction of state bodies, public organizations, educational institutions and sports federations are identified, which ensure the



effectiveness of management and sustainable development of sports infrastructure. Particular attention is paid to systems for training a personnel reserve that combine academic education, practical activities and innovative methods of management in sports. The paper emphasizes that modern models of governance in the field of sports are based on the principles of decentralization, partnership between the state and civil society, as well as the integration of sports into educational and social policies. Comparative analysis showed that the USA is dominated by the private-public partnership model, Germany by a federative system with an emphasis on regional programs, Japan by a strategy of harmonizing sports and culture, Canada by an orientation towards inclusiveness and mass sports, France by centralized management with strong state support, and Australia by an emphasis on innovation and the development of sports science.

The author justifies the need to adapt positive international experience for Ukraine, in particular in the field of forming a personnel reserve, where it is important to combine academic training with practical management skills, develop leadership competencies, and use modern technologies. The prospects for creating an integrated system of training specialists that will take into account both national characteristics and global trends are identified.

The results of the study can be used to improve state policy in the field of physical culture and sports, develop educational programs for future managers of the industry, as well as to form strategies for developing sports infrastructure and human resources in Ukraine.

Keywords: public administration, physical education, sports, international experience, personnel reserve, specialist training, sports policy, institutional models, sports federations, innovations in sports, integration of education and sports, adaptation of international experience, management model.

Постановка проблеми. Фізична культура і спорт (ФКС) у сучасному світі набули статусу стратегічного ресурсу розвитку суспільства, що впливає на здоров'я нації, соціальну згуртованість, економічну конкурентоспроможність та міжнародний імідж держави. В умовах глобалізації, інтеграційних процесів та зростання ролі «м'якої сили» спорт стає не лише інструментом фізичного виховання, а й важливим чинником формування національної ідентичності, соціальної інтеграції, розвитку людського капіталу та дипломатії. Водночас, ефективність функціонування сфери ФКС значною мірою залежить від якості державного управління, інституційної взаємодії, нормативно-правового забезпечення, фінансування, кадрової політики та здатності системи адаптуватися до сучасних викликів, зокрема війни, пандемій, економічних криз. [1, 2]

В Україні, як і в багатьох країнах світу, існує низка проблем, що ускладнюють розвиток ФКС: фрагментарність управлінських структур, недостатня



інтеграція масового, резервного та елітного спорту, обмеженість фінансових ресурсів, застаріла інфраструктура, дефіцит висококваліфікованих кадрів, слабка координація між державними органами, освітніми установами, громадськими організаціями та спортивними федераціями. Особливо гостро ці питання постають у контексті воєнного стану, коли збереження та розвиток спортивної галузі стає не лише питанням здоров'я нації, а й елементом національної безпеки, психологічної стійкості та міжнародної підтримки. [2]

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення та адаптації світового досвіду державного управління у сфері ФКС, впровадження ефективних моделей підготовки кадрового резерву, інтеграції інноваційних підходів до управління, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності української спортивної системи в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання державного управління у сфері фізичної культури і спорту, а також підготовки фахівців для цієї галузі перебувають у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У працях І.Л. Гасюка, Л.В. Романенко, В.В. Зайцева, М.А. Тихонової, А.С. Данілевича, С.В. Алексєєва, а також сучасних українських дослідників (Н. Галунець, Є. Сандул, В. Бичкова, С. Романенко, В. Гайдук, Л. Шевченко) розглядаються питання нормативно-правового забезпечення, інституційної структури, фінансування, стратегічного планування, ролі громадських організацій, децентралізації та інноваційних підходів у сфері ФКС. [3, 4, 5]

Значна увага приділяється аналізу європейських моделей управління спортом, зокрема німецької федеративної системи, французької централізованої моделі, британського досвіду розвитку масового спорту, а також особливостей підготовки кадрів у США, Канаді, Японії, Австралії. Дослідження підкреслюють важливість інтеграції міжнародних стандартів, дотримання принципів доброчесності, інклюзії, гендерної рівності, боротьби з допінгом, а також впровадження цифрових технологій та інновацій у сфері управління спортом.

Водночас, у сучасній науковій літературі недостатньо висвітлені питання адаптації світового досвіду до українських реалій, особливо в умовах воєнного стану, трансформації системи підготовки кадрового резерву, інтеграції інноваційних підходів до управління, забезпечення стійкості та ефективності функціонування спортивної галузі в кризових умовах.

Метою цієї статті є комплексний аналіз світового досвіду державного управління у сфері фізичної культури і спорту, зокрема моделей управління, інституційних підходів, політик розвитку спорту, систем підготовки фахівців і кадрового резерву в різних країнах (США, Німеччина, Японія, Канада, Франція, Австралія). Особлива увага приділяється особливостям взаємодії держави, громадських організацій, освітніх установ і спортивних федерацій, а також



визначенню ключових тенденцій, ефективних практик та можливостей їх адаптації в українському контексті.

Завдання дослідження:

1. Охарактеризувати основні моделі державного управління у сфері ФКС у провідних країнах світу.
2. Проаналізувати інституційні підходи, політики розвитку спорту, системи підготовки фахівців і кадрового резерву.
3. Визначити особливості взаємодії держави, громадських організацій, освітніх установ і спортивних федерацій.

Виклад основного матеріалу. Історичні, політичні, економічні та культурні особливості країн вплинули на формування моделей державного управління у сфері фізичної культури і спорту. Їх умовно можна розділити на три основні моделі: [6, 7]

- централізована (державна) модель – характерна для країн із сильним державним втручанням (наприклад, Франція, Японія, Південна Корея), де ключові функції з розробки політики, фінансування, контролю та розвитку інфраструктури зосереджені в руках профільних міністерств чи національних агентств.

- децентралізована (громадсько-державна) модель – притаманна Німеччині, Канаді, Австралії, де держава визначає стратегічні пріоритети, забезпечує нормативно-правову базу та фінансування, але значна частина повноважень делегується федераціям, клубам, місцевим органам влади та громадським організаціям.

- ліберальна (ринкова) модель – характерна для США, де основна роль у розвитку спорту належить приватному сектору, університетам, клубам, спонсорам, а держава виконує переважно регуляторні та стимулюючі функції.

Європейська модель спорту базується на принципах відкритості, інклюзії, демократичного управління, автономії спортивних організацій та інтеграції спорту у соціальну, освітню й культурну політику. Вона передбачає пірамідальну структуру: європейські федерації – національні федерації – спортивні клуби, де ключову роль у вихованні молодих талантів відіграють саме клуби та волонтерська діяльність.

У країнах ЄС функціонує лише одна національна федерація з кожного виду спорту, що забезпечує монопольне становище та ефективну координацію. Державна політика спрямована на підтримку масового спорту, розвиток інфраструктури, забезпечення доступності для всіх верств населення, включаючи вразливі групи, а також на боротьбу з допінгом, насильством, забезпечення гендерної рівності та соціальної згуртованості.

Особливістю *європейської моделі* є поєднання державного регулювання з автономією спортивних організацій, прозорістю фінансування, чіткою системою



моніторингу та оцінки ефективності політики (KPI), а також активною участю громадських організацій та місцевих громад у розвитку спорту. [7, 8, 9]

У Німеччині розвиток спорту є завданням земель (федеративних регіонів), що визначено Конституцією. Кожна земля має власну структуру управління спортом, яка може бути підпорядкована різним міністерствам (культури, освіти, соціальних питань тощо). Національного міністерства спорту не існує, а координацію здійснює конференція спортивних міністрів (КСМ), яка формує спільну політику та обов'язкові для виконання постанови.

Масовий спорт є пріоритетом державної політики, а муніципалітети відповідають за розвиток інфраструктури, підтримку клубів, організацію спортивних заходів. Фінансування здійснюється переважно з муніципальних бюджетів (80%), що забезпечує гнучкість і врахування місцевих потреб. Національний олімпійський спортивний союз (DOSB) координує діяльність федерацій, понад 90000 клубів, об'єднує понад 27 млн членів, з яких 7,5 млн – тренери та фахівці, що працюють переважно на волонтерських засадах.

Особливістю німецької моделі є поєднання вертикального і горизонтального підпорядкування, децентралізація повноважень, активна участь громадських організацій, високий рівень волонтерства та інвестицій у розвиток масового спорту, інклюзивність та підтримка спорту для всіх вікових і соціальних груп.

У Франції система олімпійської підготовки перебуває під контролем держави. Національний олімпійський та спортивний комітет Франції (CNOSF – Comité National Olympique et Sportif Français) є головною організацією, що керує спортом вищих досягнень у Франції. Цей орган тісно співпрацює з Міністерством спорту Франції. Координує діяльність державних і громадських організацій, визначає стратегію, формує склад елітної групи спортсменів, забезпечує матеріально-технічну, фінансову, наукову, медичну підтримку.

Регіональні комісії впроваджують національну політику на місцях. Особлива увага приділяється пошуку та підтримці талантів, розвитку інфраструктури, інтеграції освіти і спорту, соціальному захисту спортсменів, гендерній рівності, інклюзії. Фінансування здійснюється як з державного, так і з місцевих бюджетів, а також за рахунок спонсорських коштів, що стимулюється податковими пільгами для бізнесу.

Французька модель вирізняється високим рівнем державної координації, стратегічним плануванням, інтеграцією науки, освіти і спорту, а також ефективною взаємодією між державними органами, федераціями, освітніми установами та бізнесом.

Модель управління спортом у США характеризується високим ступенем децентралізації, автономією спортивних організацій, чітким поділом на аматорський і професійний спорт, комерційним принципом організації професійного спорту. Держава відіграє обмежену роль, основна відповідальність за



розвиток спорту покладається на місцеві органи влади, громадські організації, університети, приватний сектор. [9, 10]

Особливе місце у цій системі посідає університетський спорт, який є потужною платформою для підготовки спортсменів, тренерів, менеджерів. Важливу роль відіграють спортивні ліги, федерації, асоціації, які самостійно визначають стандарти, організовують змагання, забезпечують розвиток інфраструктури. Держава підтримує спорт через податкові пільги, гранти, програми розвитку масового спорту, але не втручається у діяльність федерацій і клубів.

Канада має складну багаторівневу систему управління спортом, де повноваження розподілені між федеральним урядом, провінціями, територіями та муніципалітетами. Федеральний уряд відповідає за розробку загальної політики, підтримку національних програм, фінансування олімпійської підготовки, боротьбу з допінгом, розвиток інклюзивного спорту, збереження етнічних видів спорту корінних народів. [11]

На рівні провінцій функціонують міністерства або департаменти спорту, які розробляють власні програми, фінансують місцеві організації, підтримують масовий спорт, організовують регіональні ігри. Значна роль належить громадським організаціям, федераціям, некомерційним структурам, які реалізують програми, розподіляють гранти, організовують змагання. Особливістю канадської моделі є акцент на інклюзії, рівних можливостях, підтримці спорту для всіх вікових і соціальних груп, інтеграції корінних народів, розвитку університетського спорту, партнерстві між державою, громадським сектором і бізнесом.

Модель управління спортом у Японії базується на Основному законі про спорт, який визначає право кожної людини на щасливе і повноцінне життя через спорт, обов'язки держави, місцевих органів влади, роль спортивних організацій. Особливістю є поєднання централізованого планування, довгострокових стратегій, партнерства держави і бізнесу, а також акцент на гармонійному розвитку, довічному навчанню, інтеграції освіти, спорту і культури. [12]

Система підготовки кадрів передбачає довічне наймання, стажування, поступове просування по службі, акцент на командній роботі, наставництві, розвитку особистих і професійних якостей. Важливу роль відіграють профспілки, корпоративна культура, гнучка система оплати праці, участь працівників у розподілі прибутків. Японська модель вирізняється високим рівнем інтеграції освіти і спорту, увагою до якості, інновацій, моральних цінностей, соціальної відповідальності.

В австралійській моделі управління спортом відіграє Австралійська спортивна комісія (ASC) – це урядова установа, яка відповідає за підтримку та інвестування в спорт на всіх рівнях. Її роль полягає в розширенні участі у спорті та забезпеченні подальших міжнародних спортивних успіхів шляхом лідерства та розвитку згуртованого та ефективного спортивного сектору, цілеспрямованої



фінансової підтримки та функціонування Австралійського інституту спорту (AIS). ASC інвестує в Національні спортивні організації (NSO) та Національні спортивні організації для людей з інвалідністю (NSOD). Це сприяє досягненню кращих результатів участі в спорті, розширенню та популяризації галузі та створення конкурентоспроможності австралійських спортсменів на Олімпійських, Паралімпійських та Іграх Співдружності. ASC також визначає можливості для стратегічної роботи у партнерстві зі спортом та організаціями, які сприяють розвитку австралійського спортивного сектору. ASC керує Радою комісарів, яка призначена Міністром спорту. Рада визначає загальний напрямок діяльності ASC, приймає рішення щодо фактичного розподілу ресурсів, розробляє політику делегованих рішень та підзвітна Міністру спорту та Парламенту [13].

Особливістю австралійської моделі є чіткий розподіл повноважень між федеральним і регіональними органами, акцент на розвитку резервного і масового спорту, підтримці тренерів, пошуку талантів, залученні дітей і молоді, розвитку інклюзивного спорту. Фінансування здійснюється з державного бюджету, грантів, спонсорських коштів, а також через податкові пільги для організацій, що підтримують спорт.

Важливою складовою успішного розвитку моделі управління спортом є наявність чіткої системи підготовки фахівців і кадрового резерву у сфері фізичної культури і спорту.

У провідних країнах світу підготовка фахівців у цій сфері здійснюється на основі багаторівневих освітніх програм (бакалавр, магістр, PhD), спеціалізованих курсів, сертифікації, безперервного професійного розвитку. Важливу роль відіграють університети, спортивні академії, інститути підвищення кваліфікації, професійні асоціації, які забезпечують сучасні стандарти освіти, інтеграцію науки і практики, міжнародну мобільність, обмін досвідом. [14]

У США та Канаді університетський спорт є потужною платформою для підготовки тренерів, менеджерів, спортивних адміністраторів. В Австралії та Франції діють спеціалізовані інститути, що забезпечують підготовку елітних спортсменів, тренерів, науковців, медиків, менеджерів. У Німеччині та Японії акцент робиться на інтеграції освіти і спорту, розвитку шкільного, студентського, корпоративного спорту, наставництва, довічного навчання, підвищенні кваліфікації.

Кадровий резерв у сфері ФКС формується через системне планування, прогнозування потреб, розробку стандартів, критеріїв відбору, оцінку компетенцій, створення баз даних, програм наставництва, стажування, підвищення кваліфікації. У Франції, Австралії, Канаді діють національні та регіональні програми розвитку кадрового потенціалу, школи спортивних адміністраторів, системи сертифікації, моніторингу, оцінки ефективності роботи фахівців.

Особлива увага приділяється розвитку лідерських якостей, етичних стандартів, інноваційного мислення, цифрових компетенцій, умінню працювати в



команді, адаптуватися до змін, управляти проектами, комунікувати з різними стейкхолдерами. В умовах кризових ситуацій (війна, пандемії) важливим є формування стійкості, психологічної підтримки, гнучкості, здатності працювати в умовах невизначеності.

В Україні підготовка фахівців здійснюється у понад 60 закладах вищої освіти, спеціалізованих училищах, ліцеях, інтернатах, на факультетах фізичної культури класичних і педагогічних університетів. Діють освітні програми з фізичного виховання, здоров'я людини, спорту, фізичної реабілітації, олімпійського і професійного спорту, менеджменту у спортивній діяльності.

Кадрова політика визначається «Національною доктриною розвитку фізичної культури і спорту» та «Стратегією розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року», в яких передбачено науково обґрунтоване прогнозування потреб, підвищення рівня захисту інтересів фахівців, удосконалення системи стимулювання, атестації, оновлення нормативної бази, оптимізацію мережі закладів освіти, розвиток волонтерства, стандартизацію освіти, інтеграцію міжнародного досвіду. [14, 15]

Слід зазначити, що школи, університети, академії є фундаментом для формування кадрового резерву, розвитку масового спорту, інтеграції фізичного виховання у систему освіти, підтримки інновацій, наукових досліджень, міжнародної мобільності. У США, Канаді, Австралії університетський спорт є потужною платформою для підготовки спортсменів, тренерів, менеджерів, розвитку лідерських якостей, формування цінностей, соціальної відповідальності.

В Україні широко впроваджуються програми співпраці між університетами, спортивними школами, федераціями, міжнародними партнерами. Проте вони потребують посилення інтеграції, розвитку дуальної освіти, стажування, обміну досвідом, впровадження сучасних стандартів, інноваційних методик, цифрових технологій, підтримки академічної мобільності, розвитку наукових досліджень у сфері фізичної культури і спорту.

Одну з ключових ролей у розвитку масового спорту, пошуку та підтримці талантів, організації змагань, підготовці спортсменів, розвитку інфраструктури, залученні волонтерів, формуванні соціального капіталу відіграють громадські організації, федерації та клуби. У Німеччині, Канаді, Австралії, США саме клуби і федерації забезпечують сталість, спадковість, інноваційність спортивного руху, інтеграцію різних груп населення, розвиток інклюзивного спорту, підтримку ветеранів, осіб з інвалідністю, молоді, жінок. [5, 9, 10, 11, 12]

В Україні роль федерацій і громадських організацій зростає, особливо в умовах децентралізації, реформування системи фінансування, залучення позабюджетних ресурсів, розвитку партнерства з бізнесом, міжнародними організаціями, впровадження інноваційних проектів, програм підтримки спортсменів, тренерів, ветеранів, осіб з інвалідністю.



Ще одним важливим аспектом успішності функціонування системи управління сферою фізичної культури та спорту є механізми фінансування. У провідних країнах світу фінансування спорту здійснюється з різних джерел: державний і місцеві бюджети, гранти, спонсорські кошти, податкові пільги, державно-приватне партнерство, благодійні фонди, лотереї, внески членів клубів, волонтерська діяльність. У Німеччині 80% фінансування масового спорту забезпечують муніципалітети, у Франції – місцева влада і бізнес, в Австралії – держава, гранти, спонсори, у США – приватний сектор, університети, фонди.

Особливістю європейських моделей є прозорість, цільове використання коштів, система грантів, податкові стимули для бізнесу, підтримка інновацій, розвиток інфраструктури, інклюзивного спорту, підтримка ветеранів, осіб з інвалідністю, молоді, жінок. В Австралії та Канаді діють програми підтримки тренерів, пошуку талантів, розвитку масового спорту, інноваційних проектів, наукових досліджень.

В Україні фінансування спорту здійснюється з державного бюджету місцевих бюджетів, грантів, спонсорських коштів, міжнародної допомоги. У 2026 році державою виділено 6,8 млрд грн на розвиток молодіжної політики та спорту. Понад 73% цієї суми буде витрачено на підтримку спорту вищих досягнень, підготовку до Олімпійських, Паралімпійських, Дефлімпійських ігор, розвиток інфраструктури, підтримку масового спорту, інклюзивних програм, молодіжної політики.

Водночас не можна не зазначити і проблеми у фінансуванні галузі, це: обмеженість ресурсів, нерівномірність фінансування різних видів спорту, недостатня підтримка масового спорту, інклюзивних програм, інновацій, слабка інтеграція державно-приватного партнерства, недостатня прозорість, ефективність використання коштів, потреба у розвитку грантових механізмів, залученні бізнесу, міжнародних партнерів, розвитку волонтерства.

Ключовими тенденціями в управлінні сферою спорту є діджиталізація та спортивна дипломатія.

Цифровізація спорту є ключовим вектором трансформації сфери фізичної культури і спорту в світі. Широко впроваджуються цифрові платформи для управління організаціями, автоматизації адміністративних процедур, електронного документообігу, аналітики Big Data, моніторингу стану спортсменів, управління ресурсами, розвитку онлайн-освіти, взаємодії з аудиторією, впровадження інноваційних технологій (AI, IoT, VR, AR). [17]

Головними перевагами є оперативність прийняття рішень, прозорість, ефективність розподілу ресурсів, підвищення якості підготовки спортсменів, розвиток інновацій, створення електронних реєстрів, інтеграція у світову спортивну спільноту.



Важливим і актуальним інструментом зовнішньої політики, який формує позитивний імідж країни, допомагає розвитку міжнародних зв'язків, сприяє підтримці миру, вирішенню глобальних проблем є спортивна дипломатія. США, Німеччина, Франція, Канада, Японія, Австралія активно використовують спорт для просування національних інтересів, розвитку гуманітарного діалогу, підтримки міжнародних проектів, організації великих змагань, обміну досвідом, підтримки спортсменів, тренерів, розвитку інклюзії, гендерної рівності, боротьби з дискримінацією, насильством, допінгом.

На сучасному етапі, в Україні, спортивна дипломатія набуває особливого значення в умовах війни, сприяє зміцненню міжнародної підтримки, розвитку партнерств, залученню ресурсів, підтримці спортсменів, тренерів, ветеранів, інтеграції у світову спільноту, формуванню позитивного іміджу, розвитку гуманітарних проектів, підтримці миру, безпеки, розвитку інновацій, інклюзії, гендерної рівності, захисту прав людини.

Висновки.

1. Світовий досвід державного управління у сфері фізичної культури та спорту демонструє різноманітність моделей – від централізованих (Франція) до федеративних (Німеччина) та партнерських (США, Канада). Кожна з них має власні переваги й обмеження, але спільним є прагнення до інтеграції спорту в соціальну та освітню політику.

2. Ефективність управління забезпечується через взаємодію державних органів, громадських організацій, освітніх закладів та спортивних федерацій. Такий багаторівневий підхід дозволяє поєднувати стратегічні цілі держави з потребами суспільства та інтересами спортивних спільнот.

3. Системи підготовки кадрового резерву у провідних країнах світу базуються на поєднанні академічної освіти, практичної діяльності та інноваційних методів менеджменту. Важливим є розвиток лідерських компетенцій, управлінських навичок та здатності працювати в умовах глобальної конкуренції.

4. Для України актуальним є використання позитивного міжнародного досвіду, зокрема:

- створення інтегрованої системи підготовки спортивних менеджерів;
- розвиток інноваційних освітніх програм, що поєднують теорію та практику;
- формування кадрового резерву з урахуванням національних особливостей та глобальних тенденцій.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей адаптації міжнародних практик до українського контексту, оцінку їх ефективності та формування стратегій розвитку кадрового потенціалу у сфері фізичної культури та спорту.



Література.

1. Філіппова Ю. В. Спортивна дипломатія: сутнісне значення, виклики і перспективи для України // Політикус. 2020. № 3. С. 153–159.
2. Однороченко І. В. Сучасний стан стратегічних положень загальної державної політики в сфері розвитку фізичної культури та спорту в системі вищої освіти // Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 4(106). С. 167–186. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-4\(106\)-167-186](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-167-186)
3. Огаренко В. М., Печеник К. В. Засади реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/15.pdf
4. Гасюк І. Л. Механізми фінансування галузі «фізична культура і спорт» // Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 4. С. 250–259.
5. Ivanova O. Analysis of the system of public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine // Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics. 2021. Vol. 8, No. 1. P. 46–57. DOI: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.8\(1\).2021.46-57](https://doi.org/10.52566/msu-econ.8(1).2021.46-57)
6. White paper on sport [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=legisum:l35010>
7. Бабаліч В., Сіренко С. Вітчизняний і зарубіжний досвід упровадження спортивно-оздоровчих програм у контексті сталого розвитку // Collection of Scientific Papers «SCIENTIA». 2025. С. 117–119. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/3033>
8. Lopes da Costa R., António N., Miguel I. Global business models mapping: The American and European models // Global Business and Economics Review. 2018. Vol. 20, No. 2. P. 161–181. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/GBER.2018.090067>
9. Макаренко О., Кропивницька Т. Реалізація європейської моделі спорту на прикладі різних країн // Sport Science Spectrum. 2025. № 4. С. 38–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/spectrum/2025-4-6>
10. Лелека В. М. Американська модель регулювання професійного спорту української діаспори // Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2023. Вип. 210. С. 259–263. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-210-259-263>
11. Canadian Sport Policy 2025–2035: A Shared Vision for Sport in Canada [Electronic resource]. 2025. URL: <https://ttcanada.ca/canadian-sport-policy-2025-2035-a-shared-vision-for-sport-in-canada/>
12. Японська модель менеджменту [Електронний ресурс]. URL: <https://pva.com.ua/yaponska-model-menedzhmentu/>
13. Australian Sports Commission [Electronic resource]. URL: <https://www.ausport.gov.au>
14. Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Рута, 2022. 124 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi80/0060077.pdf>
15. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту. Державний комітет України з питань фізичної культури і спорту. Київ, 2004. 16 с.
16. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Київ: Кабінет Міністрів України, 2020. Постанова №270 від 02 квітня 2020 р. [Електронний ресурс]. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf>
17. Лисенко І. А., Сергієнко К. М. Діджиталізація в управлінні спортивною діяльністю: сучасні виклики та перспективи // Грааль науки. 2025. № 54. С. 266–273. URL: DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.18.07.2025.028>



References.

1. Filippova, Yu. V. (2020). *Sportyvna diplomatiia: sutnisne znachennia, vyklyky i perspektyvy dlia Ukrainy. (Sport diplomacy: Essential meaning, challenges and prospects for Ukraine)*. Odesa: Politykus [in Ukrainian].
2. Odnovorchenko, I. V. (2023). *Suchasnyi stan stratehichnykh polozhen zahalnoi derzhavnoi polityky v sferi rozvytku fizychnoi kultury ta sportu v systemi vyshchoi osvity. (Current state of strategic provisions of state policy in the field of physical culture and sports development in higher education system)*. Zhytomyr: Economics, Management and Administration [in Ukrainian].
3. Oharenko, V. M., & Pechenyk, K. V. (2024). *Zasady realizatsii derzhavnoi polityky u sferi fizychnoi kultury ta sportu. (Principles of state policy implementation in the sphere of physical culture and sports)*. Zaporizhzhia: Publichne upravlinnia ta administruvannia [in Ukrainian].
4. Hasiuk, I. L. (2010). *Mekhanizmy finansuvannia haluzi «fizychna kultura i sport». (Financing mechanisms of the physical culture and sports sector)*. Kharkiv: Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia [in Ukrainian].
5. Ivanova, O. (2021). *Analysis of the system of public administration in the field of physical culture and sports in Ukraine. Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*.
6. European Commission. (2007). Luxembourg: White paper on sport.
7. Babalich, V., & Sirenko, S. (2025). *Vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid uprovozhennia sportyvno-ozdorovchikh prohram u konteksti staloho rozvytku. Domestic and foreign experience in implementing sports and wellness programs in the context of sustainable development)*. Kraków: Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» [in Ukrainian].
8. Lopes da Costa, R., António, N., & Miguel, I. (2018). *Global business models mapping: The American and European models*. Geneva: Global Business and Economics Review.
9. Makarenko, O., & Kropyvnytska, T. (2025). *Realizatsiia yevropeiskoi modeli sportu na prykladi riznykh krain. (Implementation of the European model of sport using examples from different countries)*. Kyiv: Sport Science Spectrum [in Ukrainian].
10. Leleka, V. M. (2023). *American model of regulating professional sports of the ukrainian diaspora*. Kropyvnytskyi: Naukovi zapysky. Serii: Pedagogichni nauky.
11. Government of Canada. (2025, August 9). *Canadian sport policy 2025–2035: A shared vision for sport in Canada*. Ottawa: Government of Canada.
12. *Yaponska model menedzhmentu. (n.d.). (Japanese management model. (n.d.))* Kyiv: from <https://pva.com.ua/yaponska-model-menedzhmentu> [in Ukrainian].
13. Australian Sports Commission. (n.d.). Canberra: from <https://www.ausport.gov.au>
14. Hryban, H. P. (2022). *Upravlinnia u sferi fizychnoi kultury i sportu. (Management in the field of physical culture and sport.)* Zhytomyr: Ruta. [in Ukrainian].
15. *Natsionalna doktryna rozvytku fizychnoi kultury i sportu (National Doctrine of Physical Culture and Sports Development)*. (2004). Kyiv: Derzhavnyi komitet Ukrainy z pytan fizychnoi kultury i sportu.
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. *Stratehiia rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku. (Strategy for the development of physical culture and sports until 2028. (n.d.))*. Kyiv: Resolution No. 270 [in Ukrainian].
17. Lysenko, I. A., & Sergienko, K. M. (2025). *Didzhitalizatsiia v upravlinni sportyvnoiu diailnistiu: suchasni vyklyky ta perspektyvy (Digitalization in sports management: current challenges and future prospects)*. Vinnytsia: Hraal Nauky [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 29.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.04.2026