

УДК 342.9

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4\(64\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-4(64)-15)

**Ростислав ЩОКІН,**

президент, професор кафедри адміністративного, фінансового та банківського права, Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-0836-8315

**Rostyslav SHCHOKIN**

President, Professor at the Department of Administrative, Financial and Banking Law, Interregional Academy of Personnel Management, Frometivska str., 2, Kyiv, Ukraine, 03039

**Жан БЕЛЕНЮК**

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039  
ORCID: 0000-0002-1324-5563

**Zhan BELENIUK**

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, Frometivska str., 2, Kyiv, Ukraine, 03039  
ORCID: 0000-0002-1324-5563

## **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ**

### **FOREIGN EXPERIENCE OF THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS**

*В статті з метою пошуку оптимальних моделей та інструментів, здатних сприяти удосконаленню вітчизняної системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту розглянуто досвід зарубіжних країн. В статті виділено три основні моделі управління: американську, європейську та азіатську, охарактеризовано властиву їм національну систему функціонування спорту та систему їх публічного управління. Розглянуті у статті системи публічного управління зарубіжних країн проаналізовано за критеріями: рівня участі держави у регулюванні системи спорту; типу та форми організаційної моделі та управлінських структур, які координують сферу фізичної культури та спорту; місії, цілі та принципи системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту; особливості нормативно-правового регулювання та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури та спорту. Виокремлено та охарактеризовано американську та європейську систему публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. В Європейській системі публічного управління виокремлено країни, в яких державне управління спортом здійснюється на федеральному рівні самостійним спеціалізованим органом (Франція, Великобританія, Люксембург, Норвегія, Португалія, Угорщина); країни, які не мають самостійного спеціалізованого органу державного управління, а управління здійснюється громадськими організаціями, об'єднанням федерацій, асоціацій та спілок спорту (Німеччина, Данія, Норвегія, Австрія). Зроблено висновок в потребі подальшої децентралізації та удосконалення взаємовідносин між окремими структурами вітчизняної сфери публічного управління у сфері спорту та фізичної культури; діджиталізації публічного управління сферою фізичної культури та спорту; інтенсифікації розробок та реалізації національних програм, державних стандартів з фізичної підготовленості населення, проведення моніторингу за фізичним станом та здоров'ям усіх вікових груп.*

**Ключові слова:** система публічного управління; сфера фізичної культури та спорту; зарубіжний досвід системи публічного управління; американська модель системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту; європейська та азіатська модель публічного управління.

*The article examines the experience of foreign countries in order to find optimal models and tools capable of contributing to the improvement of the domestic system of public management in the field of physical culture and sports. The article highlights three main management models: American, European, and Asian, characterizes the national sports functioning system and their public management system characteristic of them. The public management systems of foreign countries considered in the article are analyzed according to the following criteria: the level of state participation in the regulation of the sports system; the type and form of the organizational model and management structures that coordinate the sphere of physical culture and sports; mission, goals and principles of the public management system in the field of physical culture and sports; peculiarities of regulatory and legal regulation and resource provision in the field of physical culture and sports. The American and European system*

*of public management in the field of physical culture and sports is singled out and characterized. The European system of public administration singles out countries in which the state administration of sports is carried out at the federal level by an independent specialized body (France, Great Britain, Luxembourg, Norway, Portugal, Hungary); countries that do not have an independent specialized body of state administration, and management is carried out by public organizations, an association of sports federations, associations and unions (Germany, Denmark, Norway, Austria). It was concluded that there is a need for further decentralization and improvement of relations between separate structures of the domestic sphere of public administration in the field of sports and physical culture; digitization of public management in the field of physical culture and sports; intensification of development and implementation of national programs, state standards for physical fitness of the population, monitoring of physical condition and health of all age groups.*

**Key words:** *public management system; the field of physical culture and sports; foreign experience of the public administration system; the American model of the public management system in the field of physical culture and sports; European and Asian model of public administration.*

Досвід розвинених країн переконливо доводить, що політичних і економічних успіхів досягають саме ті держави, які приділяють посилену увагу своєму населенню, його фізичному та духовному стану, усвідомлюючи, що це є інвестиції в розвиток стратегічних ресурсів держави та її соціально-економічний розвиток. Відтак в умовах соціально-економічних і політичних перетворень сучасної України питання публічного управління у сфері фізичної культури та спорту набувають особливої актуальності.

Пошук напрямів удосконалення публічного управління у сфері фізичної культури та спорту потребує вивчення зарубіжного досвіду публічного управління зазначеною сферою. Класифікацію моделей публічного управління сферою фізичної культури та спорту більшість дослідників традиційно розглядають за такими критеріями як ступінь участі держави в управлінні та рівень фінансування галузі.

Науковим розвідкам у сфері публічного управління присвячені праці таких іноземних та вітчизняних вчених, як Г. Букерта, Б. Гурне, Г. Райта, К. Поллітта, О. Дегтяра, Н. Орлової, О. Босак, В. Куйбіди та інших. Водночас існує потреба дослідження зарубіжного досвіду публічного управління сферою фізичної культури та спорту з метою пошуку оптимальних моделей та інструментів, здатних сприяти удосконаленню вітчизняної системи публічного управління досліджуваною сферою.

Узагальнення існуючих в наукових джерелах підходів до публічного управління сферою спорту дає можливість виділити три основні моделі управління: американську, європейську та азіатську, які безперечно слід детально дослідити. Кожній країні притаманна своя національна система функціонування спорту та системи її публічного управління. При цьому різною є роль держави у цій системі, стійкість її організаційно-правової структури. Загалом, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду систему публічного управління сферою фізичної культури та

спорту певної країни варто розглядати через призму:

рівня впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань (зокрема національних спортивних федерацій);

форми управлінських структур, які координують сферу фізичної культури та спорту, зокрема державна, громадська, чи змішана;

організаційна модель публічного управління у сфері фізичної культури та спорту;

місія, цілі та принципи системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту;

особливості нормативно-правового регулювання сфери фізичної культури та спорту;

ресурсне забезпечення сфери фізичної культури та спорту.

Відповідно до зазначених чинників, однією з провідних моделей публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, які неодмінно мають бути розглянуті вітчизняними дослідниками, а відтак становить об'єкт нашої уваги, є приклад Сполучених Штатів Америки. Характеризуючи американську модель, варто відзначити властивий їй високий рівень децентралізації та незначну участь держави в організації фізичної культури та спорту. На противагу до американської моделі, для Європейської моделі властивою є значна участь держави. Так, практично у всіх країнах Європи держава тісно чи іншою мірою втручається в розвиток масового спорту, спорту вищих досягнень та іноді навіть професійного спорту. Характерні риси, основні підходи та механізми реалізації американської та європейської системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту наведені в Табл. 1.

Деталізуючи наведену в табл. 1 Європейську систему публічного управління у сфері фізичної культури та спорту, варто зазначити, що існування у Раді Європи такого наддержавного координуючого органу, як Комітет з розвитку спорту (CDDS), не виключає існування інших форм регулювання спорту.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика американської та європейської системи публічного управління у сфері фізичної культури та спорту**

Характерні риси системи публічного управління	Основні підходи та механізми реалізації
Американська система публічного управління у сфері фізичної культури та спорту	
<p>Незначний ступінь державного втручання і децентралізація управлінських функцій;</p> <p>Залежать від напрямів сфери фізичної культури та спорту</p>	<p>Особливості публічного управління у сфері фізичної культури та спорту визначаються певними напрямками цієї сфери, зокрема: «спорт для всіх» (відповідальність щодо управління покладено на «спортивні ради» (комісії), що діють як приватні (недержавні), неприбуткові організації та підтримують масовий спорт у різних формах; зазвичай вони є консультативними органами муніципальної влади. Головним завданням цих рад є підтримка функціонування всіх існуючих у містах спортивних організацій, клубів, команд, а також проведення спортивних змагань. Всю свою діяльність «спортивні ради» здійснюють на основі договорів, в тому числі і з міською владою; «спорт вищих досягнень» (основні функції з управління виконують різні, незалежні одна від одної громадські організації. Найважливішу роль в цій системі відіграє Олімпійський комітет США (United States Olympic Committee (USOC)); Національна асоціація студентського спорту (The National Collegiate Athletic Association (NCAA); Аматорський спортивний союз (Amateur Athletic Union (AAU)). Олімпійський комітет США є найвпливовішою організацією, яка здійснює фінансову та організаційну координацію аматорського спорту в США. У його структуру входять представники олімпійських комітетів всіх штатів, національні федерації з видів спорту (понад 40), а також національні спортивні організації. Діяльність USOC характеризується високою мірою прозорості. Це виражається в публікації щорічних звітів, що містять інформацію як про здійснені організаційні заходи та нові результати роботи, так і про засоби їх досягнення (у тому числі фінансові і правові).</p> <p>«професійний спорт» (розвивається професійними спортивними лігами, асоціаціями, спілками, а також клубами-командами: Національна баскетбольна ліга, Національна хокейна ліга, Національна бейсбольна ліга, Національна футбольна ліга та ін.</p> <p>Держава здійснює опосередковане нормативно-правове регулювання, яке полягає у прийнятті окремих законів, які сприяють розвитку соціальної сфери фізичної культури і спорту (наприклад, «Закон про трансляції спортивних змагань національними телекомпаніями» (1961, 1972, 1984, 1993 рр.), а також у використанні механізмів податкової політики – часткове ослаблення податкових режимів. Прикладом тому є звільнення Олімпійського комітету США від оподаткування. Вперше це мало місце в 1933 р., коли Конгрес США звільнив від оподаткування прибуток, отриманий від проведення Олімпіади (Лос-Анджелес 1932).[9] Згодом, починаючи з 1950 р., USOK був повністю звільнений від необхідності сплати податків. Важливим елементом американського законодавства є регулювання трудових та економічних відносин у професійному спорті</p>
Європейська система публічного управління у сфері фізичної культури та спорту	
<p>Наявність наддержавного рівня управління і координації</p>	<p>Починаючи з 1974 р. у цій сфері в Європі професійно і результативно діє велика континентальна міжурядова організація – Рада Європи та її спеціалізований структурний підрозділ – Комітет з розвитку спорту (CDDS)</p> <p>Найбільш значущим нормативним документом Ради Європи в галузі фізичної культури є «Європейська хартія по спорту для всіх». У цьому документі містяться єдині цілі і рекомендації урядам країн, визначаються положення про спортивний рух, спортивні споруди, основи фізичної підготовленості, вдосконалення системи залучення до спорту, вдосконалення майстерності, положення про спорт вищих досягнень та професійний спорт, трудові ресурси, вплив на навколишнє середовище, інформацію та наукові дослідження, фінанси, внутрішнє та міжнародне співробітництво.</p>
<p>Велика Британія</p>	<p>Модель організації управління спортом у Великій Британії передбачає входження цієї функції до компетенції Департаменту з питань цифрових технологій, культури, ЗМІ і спорту (The Department for Digital, Culture, Media and Sport – DCMS). Нині Велика Британія є визнаним лідером у креативній економіці, яка розробила і продовжує розробляти правову базу, стратегічні і політичні документи розвитку національної економіки через економічну, культурну і соціальну взаємодію.</p>

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5]

З огляду на зазначене, в межах Європейської моделі організації фізкультурно-спортивної діяльності можуть бути виділені дві групи країн, які розрізняються в залежності від міри державної участі в управлінській діяльності [5].

*Першу групу* країн складають країни, які мають на федеральному рівні самостійний спеціалізований орган державного управління спортом. Зокрема, до таких країн належать:

Франція (Міністерство молоді і спорту);

Великобританія (Міністерство у справах спорту);

Люксембург (Міністерство фізичного виховання і спорту);

Норвегія (Міністерство спорту і культури);

Португалія (Державний секретаріат спорту);

Угорщина (Національний комітет фізичної культури і спорту).

Національні Олімпійські комітети в розвитку спорту вищих досягнень відіграють, як правило, другорядну роль, у розвитку ж масового спорту практично взагалі не беруть участь.

*Другу групу* країн становлять країни, які не мають самостійного спеціалізованого органу державного управління в галузі спорту, проте державною структурою в таких країнах є підрозділ (департамент, управління) у межах якого-небудь великого міністерства (Міністерство освіти, мистецтва і спорту Австрії, Міністерство внутрішніх справ Німеччини).

У більшості європейських країн, що не мають самостійного спеціалізованого на сфері спорту міністерства, управління розвитком спорту здійснюється на підставі трьох основних моделей:

1) у межах першої моделі управління здійснюється громадською організацією – національним олімпійським комітетом (така модель характерна для Бельгії, Італії, Люксембургу);

2) у межах другої моделі управління здійснюється спільно національним олімпійським комітетом та спортивною конфедерацією, яка має ключову роль та об'єднує федерації, асоціації та спілки спорту (така модель характерна для Німеччини, Данії, Норвегії, Австрії):

*Німеччина* – питання фізкультурно-спортивної діяльності регулюються Німецьким спортивним союзом і НОК Німеччини. Координація різних напрямків здійснюється на різних рівнях: спорт вищих досягнень знаходиться у відомстві федерального уряду; питання масового спорту та будівництва

спортивних споруд знаходяться в компетенції урядів земель; Паралельно з державною системою управління, важливу роль відіграє спортивна конфедерація;

*Данія* – управління здійснюється датською конфедерацією спорту та олімпійським комітетом, які нині є фактично єдиною організацією;

*Норвегія* – управління здійснюється конфедерацією спорту та Олімпійським комітетом Норвегії;

*Австрія* – управління здійснюється австрійською федеральною спортивною організацією, яка об'єднує всі спортивні організації та федерації за видами спорту і НОК Австрії;

3) у межах третьої моделі управління спортом здійснюється національними федераціями з видів спорту при координуючій участі держави (така модель характерна для Великобританії, Іспанії, Португалії).

*Іспанія* – питання фізичної культури і спорту регулюються федеральним законом про спорт. Водночас на локальному рівні окремих районів приймаються свої закони, які доповнюють положення федерального.

*Греція* – держава субсидує спорт і здійснює нагляд за спортивними спілками. Всі спортивні клуби та союзи функціонують як зареєстровані об'єднання, що не мають на меті отримання прибутку.

*Італія* – більшість функцій в галузі управління спортом держава передала Олімпійському комітету Італії (CONES). Система організації публічного управління спортом Італії характеризується значними повноваженнями та відповідальністю за стимулювання та розвиток спорту регіональної влади.

*Великобританія* – система публічного управління характеризується оптимальним поєднанням регулюючого впливу держави та ефективним функціонуванням недержавних установ. Так, серед низки провідних недержавних установ Великої Британії варто відмітити: орган ліцензування футболу, Олімпійський комітет, дистриб'ютора олімпійських лотерей, організацію «Спорт Англії», організацію «Спорт Великої Британії», Антидопінговий центр, Національну адміністративну раду та професійні ліги (футболу, тенісу, регбі, автоспорту, баскетболу, боксу тощо) [1, с. 386]. Наприклад, Спортивна Англія (Sport England) – позавідомчий державний орган Департаменту в справах культури, ЗМІ і спорту, що функціонує у сфері масового спорту, маючи основними завданнями впровадження активного способу життя, пропа-

ганду фізичної культури та спорту. Роль цієї організації також полягає у створенні основи для зв'язку системи спорту з урядовими спортивними організаціями та іншими партнерами з метою збільшення кількості людей, що займаються спортом, підтримки рівня кількості змагань, виявлення талановитих особистостей та сприяння спортивному зростанню.

Характерною тенденцією останніх десяти років є розмивання кордонів між європейською і американською моделями управління фізичною культурою та спортом. Так, незважаючи на традиційну децентралізацію і невтручання державних органів у процесі управління спортивною діяльністю в США, на сьогоднішній день стає очевидною потреба не тільки в непрямому, а й у прямому державному регулюванні. Значну роль у сучасній системі управління фізичною культурою та спортом відводиться громадським організаціям і спортивним конфедераціям. Водночас в країнах, де першорядна функція управління і регулювання відводиться державі, діє пріоритет автономії громадських спортивних організацій.

На окрему увагу заслуговує азійська система публічного управління у сфері фізичної культури та спорту. Одним з прикладів ефективної системи публічного управління у зазначеній сфері є досвід Китаю, де відсоток дорослого населення, що бере участь у фізкультурно-спортивній діяльності, у 2000 р. становив лише 18,3% від загальної чисельності населення, а за всіма програмними документами до 2020 р. він має збільшитися до 40% [9]. При цьому особливе значення в Китаї надається удосконаленню управління галуззю як на рівні країни, так і на місцевому рівні, в тому числі управління спортом вищих досягнень, дитячо-юнацьким і масовим спортом, матеріально-технічною базою тощо.

Публічне управління сферою спорту у Китаї має трирівневу структуру, яку формують центральний виконавчий орган, виконавчий орган в межах адміністративних областей і місцеві органи виконавчої влади. Серед них провідна роль належить Державному управ-

лінню спортом КНР як головному суб'єкту адміністрування галуззю, який реалізовує найважливіші функції – керівництва та контролю. Громадські суб'єкти адміністрування фізичною культурою і спортом виконують переважно представницькі функції щодо міжнародних спортивних організацій.

Загалом, основним завданням суб'єктів публічного управління спортивною галуззю в Китаї є створення умов для фізичного виховання дітей та молоді, що передбачає розробку та реалізацію національних програм, державних стандартів з фізичної підготовленості населення, проведення моніторингу за фізичним станом та здоров'ям усіх вікових груп.

Південна Корея, як представник азійської моделі, у якості головного суб'єкта публічного управління спортивною галуззю має Міністерство з фізичної культури і спорту, здійснює управління розвитком фізичної культури та переймається його міжнародними аспектами.

Організаційна модель публічного управління спортивною сферою в Японії представлена Японською асоціацією аматорського спорту, яка координує діяльність 43 асоціацій різних видів спорту. Очолює асоціацію вища виконавча рада, до складу якої входить по одному представнику від кожної спортивної федерації і префектурного (регіонального) відділу.

У результаті дослідження зарубіжного досвіду державного регулювання у сфері фізичної культури та спорту ми можемо зробити кілька загальних висновків, які у подальшому дають можливість застосування їх у сфері публічного управління вітчизняної сфери фізичної культури та спорту. Зокрема, існує потреба: подальшої децентралізації та удосконалення взаємовідносин між окремими структурами сфери державного управління у сфері спорту та фізичної культури; діджиталізації публічного управління сферою фізичної культури та спорту; інтенсифікації розробок та реалізації національних програм, державних стандартів з фізичної підготовленості населення, проведення моніторингу за фізичним станом та здоров'ям усіх вікових груп.

### Література:

1. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки Том 32 (71) № 6 2021 [https://www.juris.vernadskyyournals.in.ua/journals/2021/6\\_2021/13.pdf](https://www.juris.vernadskyyournals.in.ua/journals/2021/6_2021/13.pdf)
2. Журба М.А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. Актуальні проблеми держави і права. 2017. Вип. 79. С. 51–57.
3. Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П.І. Крайнік; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. 48 с. (Серія видань із міжнародного досвіду державного управління)

4. Моргунов О.А. Організація вищого рівня системи публічного адміністрування сфер фізичної культури та спорту: досвід для України. Пріоритети розвитку юридичних наук у XXI столітті : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, Україна, 7–8 квіт. 2017 р.). Одеса : ГО «Причорноморська фундація права», 2017. С. 65–67.
5. Сергеев А.Ю. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова Випуск 12 (67) 2015 С.104-108
6. Вавренюк С.А. Закордонний досвід державного управління розвитком фізичної культури і спорту. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4. С. 383–389.
7. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє: монографія / О. З. Босак / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; відп. ред. І. А. Грицяк. — К.: К.І.С., 2009. — 240 с.
8. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні: колективна монографія / за заг. Ред Н.С. Орлової. — Київ: ВД «Освіта України», 2020. — 262 с.
9. Глоба Г.В. Система фізичного управління в школах Китаю <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-fizicheskogo-vospitaniya-v-shkolah-kitaya/viewer>

#### References:

1. Morhunov O.A. Svitovi modeli publicznego administruvannia u sferi fizychnoi kultury i sportu Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: yurydychni nauky Tom 32 (71) № 6 2021 [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6\\_2021/13.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/6_2021/13.pdf)
2. Zhurba M.A. Zarubizhnyy dosvid derzhavnoho rehuliuвання sfery fizychnoi kultury i sportu. Aktualni problemy derzhavy i prava. 2017. Vyp. 79. S. 51–57.
3. Systema derzhavnoho upravlinnia Spoluchenoho Korolivstva Velykobrytanii i Pivnichnoi Irlandii: dosvid dlia Ukraïny / uklad. P.I. Kraïnik; za zah. red. Yu.V. Kovbasiuka, S.V. Zahorodniuka. Kyïv : NADU, 2011. 48 s. (Serii: vydan iz mizhnarodnoho dosvidu derzhavnoho upravlinnia)
4. Morhunov O.A. Orhanizatsiia vyshchoho rivnia systemy publicznego administruvannia sfer fizychnoi kultury ta sportu: dosvid dlia Ukraïny. Priorytety rozvytku yurydychnykh nauk u KhKhI stolitti : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Odesa, Ukraïna, 7–8 kvit. 2017 r.). Odesa : HO «Prychornomorska fundatsiia prava», 2017. S. 65–67.
5. Serheiev A. Yu. Zarubizhnyy dosvid derzhavnoho rehuliuвання sfery fizychnoi kultury i sportu Naukovyy chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova Vypusk 12 (67) 2015 С.104-108
6. Vavreniuk S.A. Zakordonnyy dosvid derzhavnoho upravlinnia rozvytkom fizychnoi kultury i sportu. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia. 2014. Vyp. 4. S. 383–389.
7. Bosak O. Z. Stanovlennia ta rozvytok systemy publicznego upravlinnia v Ukraini // Reforma publicznego upravlinnia v Ukraini: vyklyky, stratehii, maibutnie: monohrafiia / O. Z. Bosak / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy; vidp. red. I. A. Hrytsiak. — K.: K.I.S., 2009. — 240 s.
8. Determinanty rozvytku publicznego upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: kolektyvna monohrafiia / za zah. Red N.S. Orlovoi. — Kyiv: VD «Osvita Ukrainy», 2020. — 262 s.
9. Hloba H.V. Systema fizychnoho upravlinnia v shkolakh Kytaiu <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-fizicheskogo-vospitaniya-v-shkolah-kitaya/viewer>