

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

**на тему: «ДЕРЖАВНІ ОРГАНИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ РОЛЬ У
РОЗВИТКУ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Резніченка Ярослава Анатолійовича

Науковий керівник: Мічуда Ю. П.
Доктор наук з фізичного виховання і
спорту, кандидат економічних наук,
професор

Рецензент: Семененко В. П.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, професор кафедри теорії і
методики фізичного виховання

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т. В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ.....	7
1.1. Поняття, принципи та функції державного управління у сфері фізичної культури і спорту.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні.....	12
1.3. Організаційна структура державних органів управління фізичною культурою і спортом в Україні.....	17
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Методи дослідження.....	25
2.2. Організація дослідження.....	28
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ.....	29
3.1. PESTLE-аналіз діяльності Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).....	29
3.2. Аналіз особливостей функціонування Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у сфері фізичної культури і спорту.....	34
Висновки до розділу 3.....	53
РОЗДІЛ 4. ВИКЛИКИ, ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ.....	54
4.1. Виклики та проблеми державного управління у сфері фізичної культури і спорту.....	54

4.2. Визначення пріоритетних напрямів та перспектив удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту.....	57
Висновки до розділу 4.....	60
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	62
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	68
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. У сучасних умовах державотворення та реформування управління особливої ваги набуває питання ефективності діяльності державних органів у сфері фізичної культури і спорту. Ця сфера розглядається не лише як важливий чинник зміцнення здоров'я нації, а й як вагомий інструмент формування національної ідентичності, забезпечення соціальної згуртованості та підвищення міжнародного престижу держави. Особливої значущості зазначена проблематика набуває в умовах дії правового режиму воєнного стану, що супроводжується обмеженням ресурсів та вимагає оптимізації державної політики для збереження та подальшого розвитку спортивної галузі, підтримки спортсменів та адаптації до нових реалій.

Незважаючи на сформовану законодавчу базу та інституційну архітектуру, функціонування системи державного управління у досліджуваній галузі нерідко характеризується фрагментарністю та високою залежністю від зовнішніх обставин. Проблеми, пов'язані з недостатнім обсягом фінансування, дефіцитом кваліфікованих кадрів, відсутністю усталених механізмів координації між різними рівнями влади та недостатньою взаємодією з інститутами громадянського суспільства, чітко вказують на необхідність критичного переосмислення ролі та функцій державних органів у цій сфері. У цьому контексті зростає потреба не лише в кількісній оцінці діяльності органів управління, але й у якісному аналізі, що включає експертну оцінку фахівців, безпосередньо залучених до процесів формування та реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

З огляду на вищезазначене, комплексне вивчення діяльності державних органів управління сферою фізичної культури і спорту є науково обґрунтованим та своєчасним. Саме ці органи є фундаментом системи управління фізичною культурою і спортом на загальнодержавному та

регіональному рівнях. Проведення емпіричного дослідження, зокрема соціологічного опитування серед працівників цих органів, надає можливість отримати об'єктивну оцінку поточного стану галузі зсередини, ідентифікувати ключові проблемні зони та сформулювати практично орієнтовані пропозиції щодо її подальшого вдосконалення.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Метою дослідження є аналіз діяльності державних органів управління у сфері фізичної культури і спорту та визначення їх впливу на розвиток галузі.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати спеціальну наукову літературу стосовно державного управління у сфері фізичної культури і спорту.
2. Вивчити особливості нормативно-правового забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні.
3. Дослідити основні аспекти діяльності органів державного управління у сфері фізичної культури і спорту.
4. Визначити пріоритетні напрями удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту.
5. Розробити практичні рекомендації щодо оптимізації державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Об'єкт дослідження – процес державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Предмет дослідження – роль та особливості діяльності державних органів управління у розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

Методи дослідження:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел.
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування).

3. Метод PESTLE-аналізу.
4. Методи математичної статистики.
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому що:

- здійснено цілісний аналіз функціонування державних органів управління у сфері фізичної культури і спорту в умовах багатофакторних криз;
- уточнено та розширено понятійно-категоріальний апарат державного управління у сфері фізичної культури і спорту, систематизовано ключові дефініції та розширено наукові уявлення про інституційні механізми формування та реалізації державної політики у досліджуваній галузі;
- виокремлено пріоритетні напрями та визначено перспективи удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту. На основі аналізу емпіричних даних та теоретичних узагальнень ідентифіковано ключові вектори оптимізації діяльності державних органів управління;
- обґрунтовано концептуальні підходи до підвищення ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Практичне значення отриманих результатів полягає у наданні органам державної влади різних рівнів науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління у сфері фізичної культури і спорту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Поняття, принципи та функції державного управління у сфері фізичної культури і спорту

Державне управління у сфері фізичної культури і спорту є системною діяльністю органів публічної влади, спрямованою на формування, реалізацію, моніторинг та коригування державної політики в означеній сфері. Відповідно до наукових дефініцій, державне управління трактується як цілеспрямована організуюча діяльність суб'єктів владних повноважень, що здійснюється в межах визначених компетенцій[7, 23, 46].

Фізична культура і спорт, як об'єкт державного управління, мають комплексний характер, охоплюючи не лише фізичне виховання у закладах освіти, а й масовий спорт, дитячо-юнацький спорт, спорт вищих досягнень, адаптивний спорт, фізкультурно-спортивну реабілітацію, а також спортивну науку й інфраструктуру. Така багатогранність об'єкта управління зумовлює необхідність узгоджених дій між центральними, регіональними та місцевими органами влади, що регламентується відповідними законодавчими актами.

Поняття «державного управління у сфері фізичної культури і спорту» включає також елементи стратегічного планування, управління фінансовими ресурсами, організацію фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів, розробку та впровадження стандартів фізичного виховання у закладах освіти, стандартів підготовки спортсменів, а також забезпечення активної міжнародної співпраці у цій галузі[11, 28, 34].

Важливим елементом ефективного державного управління у сфері фізичної культури і спорту є дотримання основоположних принципів. До основних принципів державного управління в цій галузі належать[2, 9, 15]:

- **Принцип законності**, що передбачає здійснення управління на основі та відповідно до чинного законодавства України, включаючи

Конституцію України, профільні закони, підзаконні нормативно-правові акти, а також міжнародні договори та угоди, ратифіковані Україною. Цей принцип є фундаментальним для будь-якої діяльності органів державної влади та забезпечує правову визначеність у сфері фізичної культури і спорту.

- **Принцип пріоритетності загальнодержавних інтересів**, який полягає у спрямуванні управлінських рішень на забезпечення розвитку фізичної культури і спорту як важливої складової національної безпеки, соціального розвитку, формування здорового способу життя та зміцнення міжнародного іміджу України. Цей принцип вимагає від органів управління врахування стратегічних цілей держави та потреб усього суспільства при прийнятті рішень у сфері фізичної культури і спорту[14, 52].
- **Принцип гуманізму та соціальної справедливості**, що передбачає забезпечення рівних можливостей для занять фізичною культурою і спортом усім категоріям населення, незалежно від віку, статі, соціального статусу, місця проживання, стану здоров'я та інших ознак. Державне управління має бути спрямоване на створення умов для залучення до фізичної активності широких верств населення та забезпечення їхнього права на фізичний розвиток.
- **Принцип демократизму та відкритості**, що передбачає залучення громадських об'єднань, спортивних організацій, представників наукових установ, фахівців галузі та громадян до формування та реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Забезпечення прозорості діяльності органів управління, проведення консультацій з громадськістю та врахування її думки є важливими елементами цього принципу[1, 50, 53].
- **Принцип наукової обґрунтованості**, який полягає у прийнятті управлінських рішень на основі наукових досліджень, аналізу передового вітчизняного та міжнародного досвіду, врахування

рекомендацій експертів у сфері фізичної культури і спорту. Це забезпечує прийняття більш виважених та ефективних управлінських рішень.

- **Принцип системності та комплексності**, який передбачає узгодженість дій усіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту, а також врахування взаємозв'язку між різними аспектами розвитку галузі, такими як масовий спорт, дитячо-юнацький спорт, адаптивний спорт, спорт вищих досягнень, спортивна інфраструктура, освіта, наука та міжнародне співробітництво[4, 6, 14].
- **Принцип ефективності та результативності**, який полягає у спрямуванні управлінських зусиль на досягнення конкретних цілей та завдань у сфері фізичної культури і спорту з оптимальним використанням наявних людських, фінансових, матеріально-технічних та інших ресурсів. Оцінка ефективності діяльності органів управління є важливим елементом цього принципу.
- **Принцип децентралізації та субсидіарності** передбачає розподіл повноважень між органами державної влади різних рівнів та передачу значної частини управлінських функцій на рівень місцевого самоврядування з метою забезпечення кращого врахування місцевих потреб, особливостей та ініціатив у сфері фізичної культури і спорту[1, 11, 46].

Функції державного управління у сфері фізичної культури і спорту поділяються на загальні та спеціальні. Загальні включають: планування, організацію, контроль, регулювання, координацію, прогнозування. Спеціальні – формування нормативно-правової бази, ліцензування, кадрову політику, розподіл фінансування, організацію навчально-тренувального процесу, проведення національних та міжнародних змагань, аналітичну і наукову підтримку[53, 55].

Розглядаючи аспекти державного управління у сфері фізичної культури і спорту, слід детальніше зупинитися на змістовному наповненні загальних та спеціальних функцій, оскільки саме їхня ефективна реалізація визначає результативність державної політики в означеній галузі.

Так, **функція планування** передбачає розробку стратегічних документів, наприклад, таких як Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року (Постанова Кабінету Міністрів України №1089 від 04.11.2020, із змінами внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №930 від 19.08.2022), а також середньострокових та короткострокових планів і програм, спрямованих на досягнення визначених цілей. Цей процес потребує глибокого аналізу поточного стану галузі, виявлення проблемних зон та визначення пріоритетних напрямів розвитку з урахуванням наявних ресурсів та потенційних можливостей[1, 7, 14].

Функція організації полягає у створенні та підтримці ефективної системи органів управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, чіткому розподілі повноважень та налагодженні їхньої взаємодії. Це також включає створення сприятливих умов для діяльності фізкультурно-спортивних організацій, закладів фізичної культури і спорту, а також інших суб'єктів галузі.

Функція контролю є невід'ємною складовою управлінського процесу та передбачає систематичну перевірку виконання прийнятих рішень, дотримання законодавства, ефективності використання бюджетних коштів та інших ресурсів. Здійснення контролю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вживати необхідних коригувальних заходів[23, 24, 49].

Функція регулювання охоплює видання нормативно-правових актів, що регламентують діяльність у сфері фізичної культури і спорту, встановлення стандартів, правил та норм, забезпечення ліцензування та акредитації фізкультурно-спортивних організацій, а також контроль за дотриманням антидопінгового законодавства та безпеки спортивних заходів.

Функція координації спрямована на забезпечення узгодженої діяльності всіх органів державної влади, органів місцевого самоврядування, спортивних федерацій, громадських організацій та інших зацікавлених сторін у процесі реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Ефективна координація дозволяє уникнути дублювання функцій, оптимізувати використання ресурсів та досягати синергетичного ефекту.

Функція прогнозування передбачає здійснення науково обґрунтованих прогнозів щодо майбутнього розвитку сфери фізичної культури і спорту, врахування демографічних, соціально-економічних та інших тенденцій, що можуть вплинути на галузь, а також розробку сценаріїв реагування на потенційні виклики та можливості[9, 23, 26].

Щодо спеціальних функцій, **формування нормативно-правової бази** є фундаментом державного управління, забезпечуючи правове регулювання відносин у сфері фізичної культури і спорту. Постійне удосконалення законодавства, його адаптація до сучасних потреб та міжнародних стандартів є важливим завданням держави.

Ліцензування та акредитація фізкультурно-спортивних організацій та закладів освіти у сфері фізичної культури і спорту є механізмами забезпечення якості послуг, що надаються, та відповідності їх встановленим вимогам[1, 2].

Кадрова політика включає комплекс заходів, спрямованих на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців усіх рівнів, залучених до сфери фізичної культури і спорту, а також створення належних умов для їхньої професійної діяльності.

Розподіл фінансування, є ключовою функцією, що забезпечує матеріальну основу для розвитку галузі. Ефективний та прозорий розподіл бюджетних коштів, залучення інвестицій та позабюджетних джерел фінансування є важливими завданнями державної політики.

Організація навчально-тренувального процесу на всіх етапах підготовки спортсменів, від дитячо-юнацького до спорту вищих досягнень,

потребує науково обґрунтованих підходів та відповідного методичного забезпечення[7, 9, 53].

Проведення національних та міжнародних змагань не лише сприяє підвищенню спортивної майстерності, але й є важливим інструментом популяризації фізичної культури і спорту та формування позитивного іміджу країни на міжнародній арені.

Нарешті, *аналітична та наукова підтримка* державного управління передбачає здійснення наукових досліджень у сфері фізичної культури і спорту, аналіз статистичних даних, розробку науково обґрунтованих рекомендацій для прийняття управлінських рішень та впровадження інноваційних підходів у практику управління галуззю[6, 24].

У цілому, державне управління у сфері фізичної культури і спорту є багаторівневим процесом. Його ефективність значною мірою залежить від узгодженості дій між усіма гілками влади, участі громадськості та наукової обґрунтованості реформ.

Отже, розуміння поняття, принципів і функцій державного управління в цій сфері є ключовим для побудови сучасної моделі фізкультурно-спортивної політики, здатної відповідати потребам суспільства, вимогам міжнародних стандартів та викликам сьогодення.

1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні

Правове регулювання розвитку фізичної культури і спорту в Україні є складним багатокомпонентним комплексом, що базується на Конституції України, законах України, указах Президента України, постановах Кабінету Міністрів України, наказах центральних органів виконавчої влади, а також на загальновизнаних принципах і нормах міжнародного права та міжнародних правових актах, ратифікованих Україною. Ця розгалужена система нормативно-правових актів визначає фундаментальні засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, встановлює компетенцію та

повноваження державних органів, окреслює основні напрями державної підтримки галузі, визначає механізми реалізації державного управління, а також гарантує права та обов'язки всіх учасників цього процесу[8, 13].

Фундаментальне значення для правового регулювання сфери фізичної культури і спорту має Конституція України (1996), яка закріплює основоположні права та свободи людини і громадянина, що безпосередньо або опосередковано стосуються розвитку особистості, охорони здоров'я та відпочинку. Зокрема, стаття 49 Конституції України гарантує кожному право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування, що створює правові підстави для активної державної політики у сфері фізичної культури і спорту, як важливого інструмента зміцнення фізичного та психічного здоров'я громадян. Стаття 45 Конституції України гарантує кожному, хто працює, право на відпочинок, що також підкреслює важливість фізичної активності та спорту як складової здорового дозвілля. Крім того, стаття 23 Конституції України гарантує кожній людині право на вільний розвиток своєї особистості, що включає і право на заняття фізичною культурою і спортом відповідно до своїх інтересів та здібностей[9, 21].

Ключовим спеціальним законом, що визначає правові, організаційні, соціальні та економічні основи функціонування сфери фізичної культури і спорту в Україні, є Закон України №3808-ХІІ від 24.12.1993 «Про фізичну культуру і спорт», із змінами внесеними Законом України №1724-VI від 17.11.2009. Стаття 3 цього Закону чітко визначає, що держава забезпечує всебічну підтримку фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку гуманітарної політики, а також формує ефективну систему управління галуззю на засадах демократизму, верховенства права та загальної доступності. Закон встановлює чітку структуру суб'єктів управління у сфері фізичної культури і спорту, до яких відносить органи державної влади, органи місцевого самоврядування, різноманітні фізкультурно-спортивні товариства, спортивні федерації за видами спорту, заклади освіти, спортивні клуби та інші організації. Статті 13–15 Закону

детально регламентують повноваження державних органів у сфері забезпечення розвитку масового спорту, фінансової підтримки спортивних ініціатив, будівництва та утримання об'єктів спортивної інфраструктури, а також захисту прав та законних інтересів спортсменів, тренерів та інших учасників спортивного процесу[7, 43, 47].

Важливу роль у нормативному забезпеченні розвитку галузі фізичної культури і спорту відіграє також Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 «Про освіту», який чітко визначає інтеграцію фізичної культури у всі рівні освітнього процесу, починаючи з дошкільної освіти і завершуючи вищою освітою. Закон передбачає обов'язкове проведення уроків фізичної культури, організацію спортивних секцій та гуртків у закладах освіти, а також підготовку кваліфікованих фахівців у галузі фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти. Відповідно до положень цього Закону, фізична культура розглядається як невід'ємна частина базових компетентностей особистості, сприяючи її гармонійному розвитку[3, 10, 22].

Закон України № 2801-XII від 19.11.1992 «Основи законодавства України про охорону здоров'я» визначає фізичну культуру і спорт як одну з найважливіших складових профілактики різноманітних захворювань, зміцнення здоров'я та підтримки високого рівня працездатності населення. Цей Закон також містить важливі норми щодо державних гарантій оздоровлення населення, які безпосередньо пов'язані з підтримкою та розвитком спортивної та фізкультурно-оздоровчої діяльності серед різних вікових та соціальних груп[19, 40].

Питання фінансового забезпечення сфери фізичної культури і спорту детально регулюються Бюджетним кодексом України (2010), який визначає основні джерела фінансування спортивної інфраструктури, різноманітних спортивних програм та підготовки спортсменів усіх рівнів. Зокрема, стаття 87 Бюджетного кодексу України встановлює, що фінансування здійснюється як з державного та місцевих бюджетів, так і за рахунок залучення позабюджетних коштів, включаючи спонсорські та благодійні внески[2, 16].

На рівні виконавчої влади Кабінет Міністрів України приймає численні постанови, які детально регламентують механізми реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Прикладом є Постанова Кабінету Міністрів України №1089 від 04.11.2020, із змінами внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №930 від 19.08.2022 №131 від 01.03.2021, якою була затверджена Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року. Цей стратегічний документ визначає ключові цілі та пріоритетні завдання розвитку галузі, серед яких створення доступного та інклюзивного спортивного середовища, модернізація та розвиток спортивної інфраструктури, активне впровадження цифрових технологій у сферу управління та популяризація здорового способу життя серед населення[37, 39].

Укази Президента України, як-от Указ № 42/2016 від 09.02.2016 «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація», мають важливий стратегічний характер та слугують орієнтиром для розробки відповідних програмних документів та здійснення конкретних дій органами виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту[39, 42].

Накази відповідних центральних органів виконавчої влади, зокрема Міністерства молоді та спорту України, регулюють численні галузеві стандарти, кваліфікаційні вимоги до фахівців, порядок проведення спортивних змагань різних рівнів, норми фізичної підготовки для різних видів спорту, процедури затвердження планів підготовки національних збірних команд України, а також ліцензування освітніх програм у галузі фізичної культури і спорту.

Суттєве значення для забезпечення ефективного державного управління у сфері фізичної культури і спорту має Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 «Про державну службу», оскільки значна кількість фахівців, які працюють в органах державної влади, що здійснюють управління спортивною галуззю, мають статус державних службовців. Цей Закон

визначає високі вимоги до доброчесності, професійної компетентності, постійного підвищення кваліфікації та відповідальності таких фахівців[8, 11, 19].

Окремі важливі положення щодо забезпечення інклюзивності у сфері фізичної культури і спорту закріплені в Законі України № 875-ХІІ від 21.03.1991 «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», назва із змінами, внесеними згідно із Законом України №2249-VIII від 19.12.2017, що створює правові підстави для забезпечення рівного доступу до занять фізичною культурою і спортом для всіх категорій громадян, включаючи осіб з інвалідністю[10, 11].

Міжнародно-правові документи, до яких приєдналася Україна, також є невід'ємною та важливою частиною національного нормативного поля у сфері фізичної культури і спорту. Зокрема, переглянута Європейська Спортивна Хартія (2021), ратифікована Україною, проголошує принцип доступності спорту для кожної людини та визначає відповідальність держави за створення сприятливих умов для занять спортом.

У контексті євроінтеграційних прагнень України, гармонізація національного законодавства з нормами Європейського Союзу є одним із пріоритетних завдань. У рамках Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом (16 вересня 2014 року) передбачено адаптацію стандартів у сферах охорони здоров'я, молодіжної політики, фізичної і спорту до європейських вимог[17, 22, 47].

Крім того, важливу роль у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту на місцях відіграють локальні нормативно-правові акти, такі як програми розвитку фізичної культури і спорту на рівні територіальних громад, регіональні стратегії розвитку спорту, положення про діяльність спортивних установ та інші акти органів місцевого самоврядування. Ці акти деталізують загальні законодавчі положення та враховують специфічні потреби та особливості розвитку фізичної культури і спорту на відповідних територіях.

У своїй сукупності, зазначене нормативно-правове забезпечення створює правову основу, яка дозволяє органам державної влади здійснювати управління у сфері фізичної культури та спорту. Проте, як слушно зазначають сучасні дослідники, зокрема Балабан С., Гасюк І., Дубич К., [2, 3, 8, 13] аналіз існуючих нормативно-правових актів свідчить про певну фрагментарність системи, наявність окремих нормативних колізій та недостатній рівень координації між різними актами. Науковці (Заїченко Л., Іванова О., Рибчич І. Є.) також акцентують увагу на нагальній необхідності перегляду деяких застарілих нормативів у сфері фізичної підготовки, спортивної кваліфікації та забезпечення рівного доступу до занять спортом для різних категорій населення [17, 19, 47].

Таким чином, розвинена нормативно-правова база є фундаментальною основою ефективного державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Водночас, для підвищення ефективності реалізації державної політики у цій важливій галузі, існує нагальна потреба у систематизації, оновленні та подальшій адаптації нормативно-правового забезпечення до сучасних соціально-економічних умов, євроінтеграційних процесів та потреб усіх учасників спортивного руху. Удосконалення нормативно-правової бази є ключовою передумовою для сталого розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

1.3. Організаційна структура державних органів управління фізичною культурою і спортом в Україні

Державне управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні здійснюється через складну та ієрархічно організовану систему органів державної влади (Рис. 1.1.), яка охоплює загальнодержавний (центральний), регіональний та місцевий рівні. Ця розгалужена система включає як спеціалізовані органи, основним завданням яких є управління у сфері фізичної культури і спорту, так і загальні органи державної влади та місцевого самоврядування, що мають дотичні повноваження у цій важливій

галузі суспільного життя. Ефективна взаємодія та чітке розмежування компетенцій між цими рівнями та органами є ключовою умовою для успішної реалізації державної політики, спрямованої на всебічний розвиток фізичної культури і спорту, зміцнення здоров'я нації та підвищення міжнародного спортивного іміджу України.

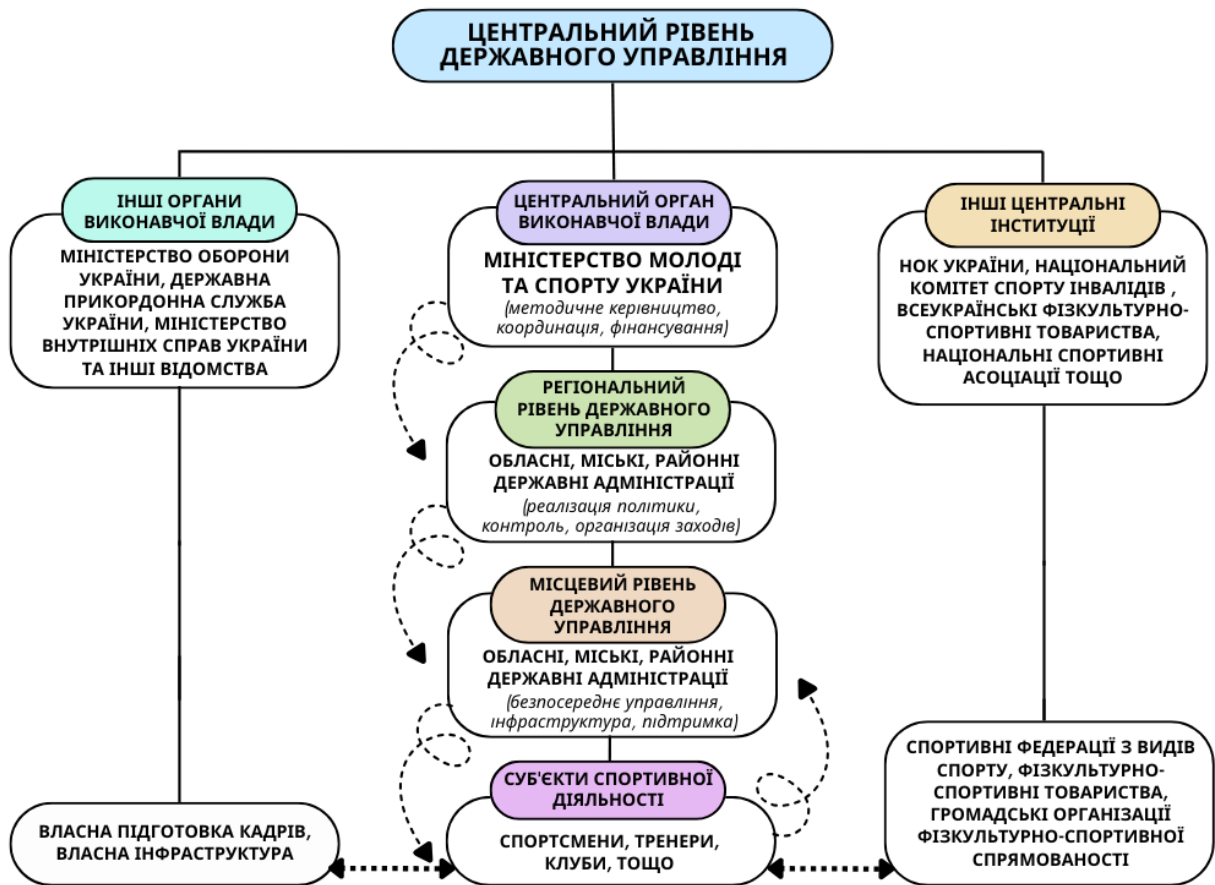


Рис. 1.1. Рівні державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні

Джерело: складено автором на основі [12, 15, 24, 29]

На загальнодержавному, або центральному, рівні ключову роль у формуванні та реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту відіграє центральний орган виконавчої влади (Міністерство молоді та спорту України), компетенція якого визначається відповідним положенням, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України. Функціональні

обов'язки цього центрального органу є досить широкими та включають нормативно-правове забезпечення розвитку галузі, розробку стратегічних планів та програм, координацію діяльності інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту, всебічну підтримку діяльності національних спортивних федерацій за видами спорту, організацію та проведення спортивних змагань національного рівня, а також забезпечення належної підготовки національних збірних команд України до участі у міжнародних спортивних змаганнях[2, 19, 32].

Важливо зазначити, що функціонування центрального органу виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту часто тісно переплітається з іншими сферами державної політики, такими як молодіжна політика, національно-патріотичне виховання, забезпечення гендерної рівності та протидія дискримінації. Таке широке коло завдань може як розширювати спектр можливостей для комплексного підходу до розвитку фізичної культури і спорту, так і ускладнювати управлінську структуру та координацію дій.

Наряду з центральним органом виконавчої влади, на загальнодержавному рівні функціонують інші важливі інституції, які відіграють значну роль у розвитку фізичної культури і спорту. До таких інституцій належать Національний олімпійський комітет України, який є незалежною громадською організацією, але тісно співпрацює з державою у питаннях розвитку олімпійського руху та підготовки спортсменів до Олімпійських ігор. Важливу роль також відіграють національні спортивні федерації за видами спорту, які відповідають за розвиток конкретних видів спорту в країні, організацію національних чемпіонатів та підготовку національних збірних команд. Крім того, на центральному рівні діють державні установи спеціального призначення, такі як вищі навчальні заклади спортивного профілю та центри олімпійської підготовки, що забезпечують підготовку кваліфікованих кадрів та створення належних умов для тренувального процесу спортсменів високого класу [41, 42, 47].

На регіональному рівні управління фізичною культурою і спортом здійснюють структурні підрозділи обласних, міських та районних державних адміністрацій, зокрема управління або департаменти у справах молоді та спорту. Основним завданням цих регіональних органів є забезпечення реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту на відповідній території з урахуванням місцевих потреб та особливостей. До їхньої компетенції належать організація та проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивно-масових заходів регіонального рівня, здійснення контролю за діяльністю дитячо-юнацьких спортивних шкіл та інших спортивних закладів, формування та реалізація місцевих програм розвитку фізичної культури і спорту, а також розподіл та контроль за використанням відповідних бюджетних коштів[15, 25, 43].

На місцевому рівні, тобто на рівні міст, селищ та сіл, безпосереднє управління фізичною культурою і спортом здійснюють органи місцевого самоврядування – відповідні ради, їхні виконавчі комітети та профільні департаменти, управління або відділи. Органи місцевого самоврядування є найбільш наближеними до населення та відіграють вирішальну роль у забезпеченні доступності послуг у сфері фізичної культури і спорту для широких верств громадян. До їхньої компетенції належать забезпечення належного стану та розвитку місцевої спортивної інфраструктури, підтримка діяльності дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спортивних клубів, розподіл субвенцій та інших видів фінансової підтримки спортивних ініціатив на місцевому рівні, а також утримання спортивних об'єктів, що перебувають у комунальній власності[1, 20, 30].

Особливо важливим аспектом ефективного державного управління у сфері фізичної культури і спорту є налагоджена та дієва взаємодія між усіма рівнями управління – центральним, регіональним та місцевим. На жаль, на практиці часто спостерігаються проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем комунікації, дублюванням повноважень між різними органами, а також

суперечностями у питаннях підпорядкування, що в кінцевому підсумку призводить до зниження загальної ефективності державної політики у галузі.

Значну роль у реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту відіграють також недержавні суб'єкти, такі як громадські спортивні організації, спортивні федерації за видами спорту та різноманітні спортивні асоціації. Хоча ці організації мають статус недержавних, вони часто виконують важливі делеговані державою функції, особливо у сфері розвитку неолімпійських видів спорту, організації спортивних заходів для осіб з інвалідністю, молоді та ветеранів спорту[8, 9, 53].

Інституційна структура управління фізичною культурою і спортом також охоплює заклади освіти різних рівнів, які здійснюють підготовку кваліфікованих кадрів для галузі (університети, академії, коледжі фізичної культури), а також науково-дослідні установи, які проводять моніторинг, аналіз та наукове обґрунтування розвитку фізичної культури і спорту. Важливою особливістю є те, що більшість цих освітніх та наукових установ фінансуються з державного бюджету, що фактично інтегрує їх до загальної системи державного управління галуззю.

Окремою особливістю організаційної структури державного управління фізичною культурою і спортом є наявність відомчих спортивних структур у складі окремих міністерств та відомств, таких як спортивні підрозділи Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України та Державної прикордонної служби України. Ці відомчі структури здійснюють власну підготовку спортивних кадрів, мають власну спортивну інфраструктуру, що в певній мірі створює паралелізм у загальній системі управління[10, 26, 30, 40].

У зв'язку з військовою агресією проти України, до існуючої системи управління фізичною культурою і спортом було інтегровано нові напрями діяльності, пов'язані з фізичною та психологічною реабілітацією військовослужбовців через заняття спортом, їхньою соціальною адаптацією та розробкою спеціальних реабілітаційних програм. Це об'єктивно потребує

прийняття нових управлінських рішень, виділення додаткових ресурсів та проведення спеціального навчання персоналу.

На практиці часто спостерігається проблема надмірного перевантаження функціями окремих органів управління, особливо на регіональному та місцевому рівнях. Наприклад, профільні департаменти або управління часто одночасно відповідають за реалізацію державної політики у сферах молодіжної політики, спорту, культури та туризму, що суттєво ускладнює ефективне планування та координацію роботи у кожній з цих важливих галузей. Водночас, у багатьох невеликих територіальних громадах спостерігається гостра нестача кваліфікованих фахівців або взагалі відсутні профільні підрозділи з питань фізичної культури і спорту, що призводить до формального виконання державних та регіональних програм[3, 7, 15].

Важливо підкреслити, що інституційна сталість є одним із найбільш вразливих місць у сучасній системі державного управління фізичною культурою і спортом в Україні. Часті реорганізації, ліквідації окремих органів управління, зміни їхнього підпорядкування, а також висока плинність кадрів суттєво знижують послідовність та якість реалізованої державної політики.

Низький рівень цифровізації управлінських процесів у сфері фізичної культури і спорту, за винятком окремих локальних ініціатив, свідчить про нагальну потребу у створенні єдиної національної інформаційної платформи, яка б дозволила органам державної влади різних рівнів ефективно співпрацювати, оперативно обмінюватися даними, здійснювати стратегічне планування заходів на основі актуальної статистичної інформації та забезпечити прозорість усіх управлінських процесів[16, 34].

Результати соціологічного опитування 2025 року, проведеного Комітетом Верховної Ради України з питань молоді і спорту щодо оцінки ефективності реалізації окремих положень Закону України «Про фізичну культуру і спорт» №3808-ХІІ від 24.12.1993 серед фахівців сфери фізичної культури і спорту, чітко засвідчили наявність серйозних проблем в

організації державного управління галуззю. Так, значна частина респондентів (42%) вважає існуючу систему управління надмірно централізованою, 28% оцінюють її як неефективну, і лише незначна меншість (14%) повністю задоволена її функціонуванням. Ці дані емпірично підтверджують нагальну потребу в проведенні системних реформ, спрямованих на оптимізацію організаційної структури державного управління у сфері фізичної культури і спорту[18].

Отже, система органів державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні є складною, багаторівневою та охоплює широкий спектр суб'єктів на центральному, регіональному та місцевому рівнях. Незважаючи на формальну наявність розгалуженого нормативно-правового підґрунтя, фактичне функціонування цієї системи характеризується низкою проблем, що потребують невідкладного вирішення. Удосконалення організаційної структури державного управління у сфері фізичної культури і спорту з урахуванням сучасних викликів, реальних потреб населення та загально визнаних принципів належного врядування є ключовою умовою для забезпечення сталого розвитку галузі та підвищення її соціальної значущості.

Висновки до розділу 1

Державне управління у сфері фізичної культури і спорту є комплексною та цілеспрямованою діяльністю органів публічної влади, що охоплює організацію, регулювання та підтримку розвитку галузі. Воно ґрунтується на законодавчо закріплених принципах, таких як законність, пріоритетність державних інтересів, гуманізм, демократизм, наукова обґрунтованість, системність, ефективність, децентралізація та субсидіарність. Реалізація державного управління здійснюється через низку загальних (планування, організація, контроль тощо) та спеціальних (нормативно-правове забезпечення, фінансування, організація змагань та інше) функцій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Нормативно-правове забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні являє собою багаторівневу систему, що включає конституційні норми, профільні закони (ключовим є Закон України «Про фізичну культуру і спорт»), підзаконні акти та міжнародні угоди. Ця система визначає правові основи функціонування галузі, повноваження органів влади та права учасників спортивного процесу. Проте, існуюча нормативно-правова база характеризується певною складністю та фрагментарністю, що зумовлює необхідність її подальшої систематизації, оновлення та адаптації до сучасних суспільних потреб і міжнародних стандартів для підвищення ефективності державного регулювання у цій сфері.

Організаційна структура державних органів управління фізичною культурою і спортом в Україні є ієрархічною та включає центральний (з ключовою роллю центрального органу виконавчої влади, НОК України, спортивних федерацій та державних спортивних установ), регіональний (структурні підрозділи державних адміністрацій) та місцевий (органи місцевого самоврядування) рівні. Ефективна взаємодія та чітке розмежування повноважень між цими рівнями є важливим фактором успішної реалізації державної політики. Однак, аналіз свідчить про наявність проблем у координації та потенційне дублювання функцій, що вказує на необхідність подальшої оптимізації організаційної структури управління галуззю.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Метод (від грец. μεθoδος — «шлях через») — це систематизована сукупність кроків, які необхідно здійснити для виконання певного завдання та досягнення визначеної мети. Це поняття тотожне алгоритму діяльності чи технологічному процесу[5, 45].

Для вирішення поставлених у роботі завдань були використані наступні методи дослідження:

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел.
2. Соціологічні методи (опитування, анкетування).
3. Метод PESTLE-аналізу.
4. Методи математичної статистики.
5. Метод узагальнення отриманої інформації.

1. Теоретичний аналіз та узагальнення літературних джерел. Цей метод став одним з основних у дослідженні. Він дозволив з'ясувати поточний стан проблеми, виявити різні підходи фахівців до питань державного управління у сфері фізичної культури і спорту, а також визначити її актуальність та практичну значущість. При аналізі літературних джерел ми враховували об'єктивний характер інформації, що міститься в них. Аналіз нормативно-правових документів створював основу для майбутніх досліджень, доповнював результати, отримані іншими методами та сприяв інтерпретації та характеристиці отриманих даних. Бібліографічний пошук та аналіз цих джерел дозволили сформулювати загальне уявлення про об'єкт дослідження, сформулювати проблему та створити міцну основу для проведення подальших етапів роботи. Варто зазначити, що аналіз літературних джерел був особливо важливим на ранніх стадіях дослідження.

2. Метод PESTLE-аналізу. Цей інструмент стратегічного управління використовується для вивчення зовнішнього середовища організації, ідентифікуючи ключові макроекономічні фактори, які можуть впливати на її діяльність. Його складовими є: політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social), технологічні (Technological), легальні/правові (Legal) та екологічні (Environmental) фактори[45]. У нашому дослідженні PESTLE-аналіз застосовувався для оцінки впливу макросередовища на діяльність Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Він дозволив детально вивчити, як зміни в політиці, економіці, соціальній сфері, технологіях, правовому регулюванні та екології можуть створювати як можливості, так і загрози для реалізації його завдань та функціонування. Цей метод є ефективним для розуміння широкого контексту, в якому працює Департамент молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), та формування довгострокової стратегії з урахуванням зовнішніх викликів.

3. Соціологічне опитування (анкетування) або метод експертної оцінки. Цей метод був одним із провідних для збору первинної інформації у дослідженні, оскільки передбачалося отримання різноманітних даних від безпосередніх учасників управлінського процесу[45]. Як метод збору необхідних даних, експертна оцінка передбачає формування групи добре поінформованих осіб, які володіють значним досвідом у досліджуваній сфері. Основним робочим інструментарієм соціологічного опитування стала анкета (додаток А), яка згодом була інтерпретована в звітню відомість результатів дослідження (додаток Б). Анкетування дозволило виявити думки респондентів щодо питань, які становили дослідницький інтерес. Соціологічне опитування проводилося серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) з метою оцінки та вдосконалення стратегії управління у сфері фізичної культури і спорту на прикладі цього органу,

шляхом вивчення ключових аспектів його управлінської діяльності. Усі 37 респондентів є співробітниками Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) та відносяться до керівної ланки управління та прийняття рішень, причому переважна більшість має досвід роботи на керівній посаді від 2 до 10 років. Програма дослідження складалася з 27 питань різної спрямованості, які були відображені в опитувальному аркуші (анкеті).

4. Методи математичної статистики. Уся отримана інформація (як якісна, так і кількісна) була оброблена за допомогою методів математичної статистики. Ці методи дозволили дати всебічну характеристику вибіркової сукупності за конкретними ознаками, зосередившись на ключових показниках. Для цього застосовувалися процентне співвідношення (%) та підсумовування показників (Σ). Процентне співвідношення дало змогу кількісно оцінювати частку певних відповідей або характеристик у загальній сукупності респондентів, що є важливим для аналізу результатів опитування. Сума, записана у вигляді символу сигми (Σ), дозволила ефективно оперувати кількістю відповідей по кожному питанню, забезпечуючи точний облік даних[33].

5. Метод узагальнення отриманої інформації. Цей метод, як логічний процес переходу від одиничного до загального, від менш загального до більш загального, служив у нашій роботі для зведення в єдине ціле результатів експертної оцінки (соціологічного опитування) та аналізу спеціальної наукової літератури[5, 45]. На основі застосування даного методу вдалося узагальнити отримані дані, сформулювати ключові висновки щодо проблемної ситуації, а також розробити практичні рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

2.2. Організація дослідження

У відповідності до мети та завдань кваліфікаційної роботи, дослідження проводилося у три послідовні етапи:

1-й етап – підготовчо-організаційний. На цьому етапі було здійснено обґрунтування актуальності дослідження, визначено його основні цілі та завдання, а також підбрано необхідний набір дослідницьких засобів (методики та техніки дослідження). Проводився інтенсивний збір, вивчення та класифікація інформації з проблемної галузі, що включало аналіз літературних джерел (підручників, навчальних посібників, монографій, матеріалів науково-методичних та науково-практичних конференцій, періодичних видань, нормативно-правових документів, статистичних матеріалів тощо). Також було визначено основні напрямки подальших досліджень та здійснено підготовку до їх безпосереднього проведення.

2-й етап – збір і обробка інформації. Цей етап включав розробку програми емпіричних досліджень, зокрема, створення наукового інструментарію (анкети для соціологічного опитування). Після підготовчої роботи було безпосередньо проведене соціологічне опитування серед працівників Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Цей період також охоплював етап обробки отриманої первинної інформації та її кількісний розрахунок за допомогою методів математичної статистики.

3-й етап – аналіз та інтерпретація інформації. На завершальному етапі дослідження було здійснено всебічний аналіз результатів математичної обробки даних, отриманих під час соціологічного опитування. На основі проведеного аналізу було сформульовано ключові висновки щодо оцінки та вдосконалення стратегії управління діяльністю Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), а також розроблено конкретні практичні рекомендації, спрямовані на оптимізацію державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

3.1. PESTLE-аналіз діяльності Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)

Для обґрунтування управлінських рішень та розробки ефективних стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту, критично важливо розглянути саме місцевий рівень. Це зумовлено тим, що органи місцевого самоврядування є максимально наближеними до широких верств населення і безпосередньо відповідають за реалізацію політики у цій сфері. Саме тут відбуваються основні процеси взаємодії з громадою, фінансування місцевих інфраструктурних об'єктів та організація масового спорту, тощо. Тому нами була розглянута діяльність Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) (далі – Департамент), як ключової ланки у практичному впровадженні державної політики. Для цього нами було здійснено всебічний аналіз його зовнішнього макросередовища.

У контексті сучасних геополітичних викликів, прискореної цифрової трансформації та постійного реформування системи державного управління, традиційний підхід до планування є недостатнім. Саме тому було застосовано інструмент PESTLE-аналізу, який дозволяє ідентифікувати ключові зовнішні фактори – політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, правові та екологічні – що формують сучасні виклики та відкривають нові можливості для розвитку сфери фізичної культури і спорту. Результати цього аналізу є критично важливими для розуміння контексту, в якому функціонує Департамент, особливо з огляду на необхідність адаптації до умов воєнного стану, процеси євроінтеграції та постійну потребу в оптимізації державного управління на місцевому рівні.

Детально вивчивши та дослідивши діяльність Департаменту, ми змогли виділити ключові аспекти макросередовища, які відносяться до зовнішніх факторів і мають вирішальний вплив на його функціонування та стратегічне планування:

1. Р – політичні фактори (Political)

- ***Вплив дії правового режиму воєнного стану та рівень національної безпеки:*** політична увага та значна частина ресурсного забезпечення, що виділяється із бюджету держави та міста переорієнтовані на оборону та безпеку, що призводить до зниження пріоритетності фінансування масового спорту, дитячо-юнацького спорту, спорту вищих досягнень та некритичної спортивної інфраструктури, вимагаючи від Департаменту переорієнтації на військово-патріотичне виховання та розробку реабілітаційних програм для ветеранів, в тому числі із застосуванням спортивних активностей.
- ***Політика децентралізації та місцеве самоврядування:*** посилення повноважень та відповідальності Київської міської влади у сфері фізичної культури і спорту призводить до отримання Департаментом більшої автономії у прийнятті рішень, але й несе повну відповідальність за фінансування та розвиток галузі, виходячи з можливостей міського бюджету.
- ***Євроінтеграція та міжнародна співпраця:*** політичні зобов'язання України щодо гармонізації стандартів у сфері фізичної культури і спорту з нормами Європейського союзу вимагають від Департаменту якісної імплементації європейських принципів управління (Good Governance), боротьби з допінгом та забезпечення максимально інклюзивності на всіх спортивних об'єктах.
- ***Кадрова та інституційна нестабільність:*** потенційні політичні зміни у керівництві міста можуть спричинити часті реорганізації та кадрові зміни, які можуть негативно вплинути на послідовність реалізації довгострокових стратегій.

2. E – економічні фактори (Economic)

- **Обмеження міського бюджету та інфляція:** зниження податкових надходжень, інфляційні процеси та необхідність пріоритетного фінансування соціальних та критичних потреб міста обмежують інвестиційні можливості Департаменту у розвиток масового спорту та спортивної інфраструктури.
- **Вартість енергоресурсів та утримання об'єктів:** зростання тарифів на енергоносії значно збільшує операційні витрати на утримання великих спортивних комплексів, стадіонів та басейнів, що перебувають на балансі міста, вимагаючи впровадження енергоефективних технологій, проте в умовах постійних збройних атак на енергосистему країни, цей процес суттєво ускладнено.
- **Залежність від грантів та спонсорства:** зниження активності внутрішнього приватного спонсорства через війну, як наслідок зростання залежності від міжнародних фінансових програм, донорської допомоги та грантів для фінансування соціальних і реабілітаційних фізкультурно-спортивних проєктів.
- **Купівельна спроможність населення:** зниження реальних доходів громадян призводить до зменшення попиту на платні спортивні послуги, вимагаючи від Департаменту посилення підтримки дитячо-юнацького та масового спорту.

3. S – соціокультурні фактори (Socio-cultural)

- **Міграційні процеси та демографічні зміни:** масштабна внутрішня та зовнішня міграція населення, спричинена війною, змінює цільові групи споживачів фізкультурно-спортивних послуг (приплив ВПО, відтік молоді та спортсменів), що вимагає гнучкості у плануванні подальшої діяльності.
- **Попит на фізкультурно-спортивну реабілітацію та адаптивний спорт:** значне зростання соціального запиту на програми

психологічної та фізкультурно-спортивної реабілітації для ветеранів, військовослужбовців, членів їх родин та осіб з інвалідністю, що вимагає розвитку інклюзивної спортивної інфраструктури та спеціалізованого кадрового забезпечення для провадження такої діяльності.

- **Патріотичне виховання:** актуалізація ролі фізичної культури і спорту як інструменту національно-патріотичного виховання та формування стійкості (резилієнтності) суспільства, особливо серед дітей та молоді.
- **Пріоритети здорового способу життя:** зростання загальної свідомості щодо важливості здорового способу життя та ментального здоров'я, що створює можливість для розширення програм оздоровчої рухової активності та масового спорту.

4. Т – технологічні фактори (Technological)

- **Цифрова трансформація (Digital-менеджмент):** необхідність впровадження електронного урядування (e-governance) у сфері фізичної культури і спорту для підвищення прозорості та ефективності. Це включає створення єдиних електронних реєстрів спортсменів, тренерів, спортивних об'єктів та автоматизацію надання адміністративних послуг.
- **Впровадження інноваційних технологій тренувань:** використання сучасного обладнання, аналітичних систем та програмного забезпечення для підготовки спортсменів вищих досягнень, підвищення інтерактивності тренувального процесу у масовому та дитячо-юнацькому спорті, як фактору залученості.
- **Кібербезпека:** зростання ризиків кібератак на цифрову інфраструктуру міста вимагає інвестицій у захист даних та систем управління Департаменту.
- **Онлайн-комунікація та популяризація:** використання соціальних мереж, мобільних додатків та інших digital-інструментів для

популяризації масового спорту та залучення молоді до рухової активності.

5. L – правові фактори (Legal)

- **Законодавство про фізичну культуру і спорт:** необхідність постійного моніторингу та імплементації змін до профільного Закону України, а також підзаконних актів Кабінету Міністрів та Міністерства молоді та спорту.
- **Забезпечення безпеки та укриття:** специфічні правові вимоги воєнного часу щодо функціонування спортивних об'єктів, які повинні мати належні укриття та забезпечувати безпеку учасників заходів.
- **Законодавство про публічні закупівлі:** дотримання високих стандартів прозорості при проведенні тендерів на будівництво, реконструкцію та закупівлю обладнання (через систему ProZorro).
- **Антидопінгове та спортивне право:** необхідність забезпечення дотримання національних та міжнародних норм у боротьбі з допінгом та маніпуляціями результатами змагань (спортивна етика).

6. E – екологічні фактори (Environmental)

- **Екологічні стандарти для інфраструктури:** вимоги до екологічної безпеки та енергоефективності при проектуванні та будівництві нових спортивних об'єктів (використання «зелених» технологій).
- **Раціональне використання природних ресурсів:** необхідність якісного управління спортивними об'єктами (особливо парками, зонами відпочинку, прибережними зонами), які використовуються для масових спортивних заходів, з мінімальним впливом на навколишнє середовище.
- **Управління відходами:** організація ефективної системи управління відходами під час проведення великих спортивно-масових заходів у межах міста.

- **Безпека та якість спортивних зон:** контроль за станом ґрунтів, води та повітря на спортивних об'єктах та зонах відпочинку, де займаються громадяни.

Результати PESTLE-аналізу чітко засвідчили, що діяльність Департаменту відбувається в умовах високої зовнішньої турбулентності та значної комплексності викликів. Ключовими домінантними факторами є політичні та економічні обмеження, спричинені дією правового режиму воєнного стану, що вимагає переорієнтації ресурсів на реабілітацію та безпеку. Водночас, технологічні та соціокультурні фактори відкривають значні можливості для інновацій, зокрема у сфері цифрового управління та задоволення зростаючого суспільного попиту на адаптивний та масовий спорт. Таким чином, для забезпечення стійкості та ефективності Департамент має перейти до стратегії проактивної адаптації, використовуючи можливості євроінтеграції та цифровізації для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз.

3.2. Аналіз особливостей функціонування Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) у сфері фізичної культури і спорту

Для проведення глибокого аналізу та обґрунтованої оцінки ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту на місцевому рівні, другу частину нашого дослідження, а саме соціологічне опитування, ми присвятили детальному вивченню функціонування Департаменту. Як ключовий орган управління столиці, Департамент виступає прикладом реалізації державної політики в умовах викликів воєнного часу та децентралізації.

Основою для емпіричного аналізу стали дані, отримані за допомогою соціологічного опитування (анкетування), проведеного серед безпосередніх учасників управлінського процесу – працівників Департаменту. Анкетування дозволило отримати різнобічні та компетентні судження від групи добре

поінформованих осіб, які володіють значним управлінським досвідом (переважна більшість – від 2 до 10 років).

У дослідженні взяли участь 37 респондентів, які відносяться до керівної ланки управління та прийняття рішень Департаменту. Метою цього опитування було оцінити та вдосконалити стратегію управління галуззю шляхом вивчення ключових аспектів управлінської діяльності, зокрема: організаційної структури, внутрішніх комунікацій, процесів прийняття рішень та готовності до інновацій. Таким чином, наступний аналіз базується на емпіричних даних та відображає об'єктивну думку фахівців, надаючи міцне підґрунтя для розробки практичних рекомендацій.

Метою соціологічного опитування було отримання експертних оцінок щодо ключових аспектів управлінської діяльності Департаменту. Кожне з 27 питань анкети відображає важливий елемент стратегії управління, ефективності роботи або ставлення респондентів до процесів державного управління. Інтерпретація отриманих даних, виражених у кількісних показниках та процентних співвідношеннях, дозволить виявити домінуючі тенденції, критичні проблеми та точки зростання у функціонуванні Департаменту.

Перші питання опитувальника мали інформаційний та кваліфікаційний характер і були спрямовані на визначення експертного статусу та управлінського досвіду респондентів. Отримані дані є критично важливими для верифікації компетентності вибірки, підтверджуючи, що подальші судження та оцінки ґрунтуються на значному досвіді роботи в управлінській ланці.

Розподіл відповідей за посадами засвідчує, що до групи експертів увійшли переважно керівники середньої (56,8% та 13,5%) та вищої ланки Департаменту (21,6% та 8,1%). Це підтверджує, що отримані дані відображають стратегічне бачення управлінських процесів, а не лише вузькопрофесійну точку зору рядових виконавців. Висока частка керівного

складу забезпечує релевантність оцінок щодо ефективності організаційної структури та процесів прийняття рішень.

Аналіз терміну роботи вказує на те, що більшість респондентів мають значний досвід у сфері державного управління фізичною культурою і спортом (понад 10 років – 24,3%; 6-10 років – 35,1%; 2-5 років 29,8%). Домінування досвідчених фахівців гарантує, що подальші оцінки проблем та пропозиції щодо вдосконалення ґрунтуються на глибокому розумінні специфіки галузі, її історичних викликів та інституційних особливостей. Таким чином, вибірка є кваліфікованою та репрезентативною для цілей цього дослідження.

Переходячи до основного змісту опитувальника першими питаннями постали такі, які дають уявлення про загальну систему державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні на думку респондентів.

Щодо загальної оцінки ефективності державного управління у сфері фізичної культури і спорту, то вона виявилася низькою та посередньою. Переважна більшість респондентів (94,6%) вважає ефективність середньою (51,3%) або низькою (43,3%). Лише незначна меншість (5,4%) оцінила її як високу. Це свідчить про глибоке розуміння фахівцями системних проблем в управлінні галуззю. Сумарний показник негативних та нейтральних оцінок є прямим індикатором нагальної потреби у системних реформах та оптимізації управлінських процесів, про що йшлося у вступних положеннях дослідження.

Наступне питання стосувалося державних органів управління в сфері фізичної культури і спорту де результати відображають очікуваний, але важливий розподіл ключових ролей. Міністерство молоді та спорту України очікувано визнано найважливішим органом (78,3%), що підтверджує його центральну, координуючу роль у формуванні державної політики.

Водночас, високу важливість респонденти надають Обласним та міським державним адміністраціям (54,0%) та Органам місцевого

самоврядування (43,3%). Це свідчить про усвідомлення того, що фактична реалізація політики, управління інфраструктурою та робота з населенням відбувається саме на місцевому рівні. Низькі показники важливості Міністерства освіти і науки України (13,5%) та Комітету Верховної ради України (8,1%) вказують на те, що респонденти сприймають їхній вплив як більш опосередкований або менш вирішальний для безпосереднього розвитку галузі, ніж вплив виконавчих органів (Рис. 3.1.).

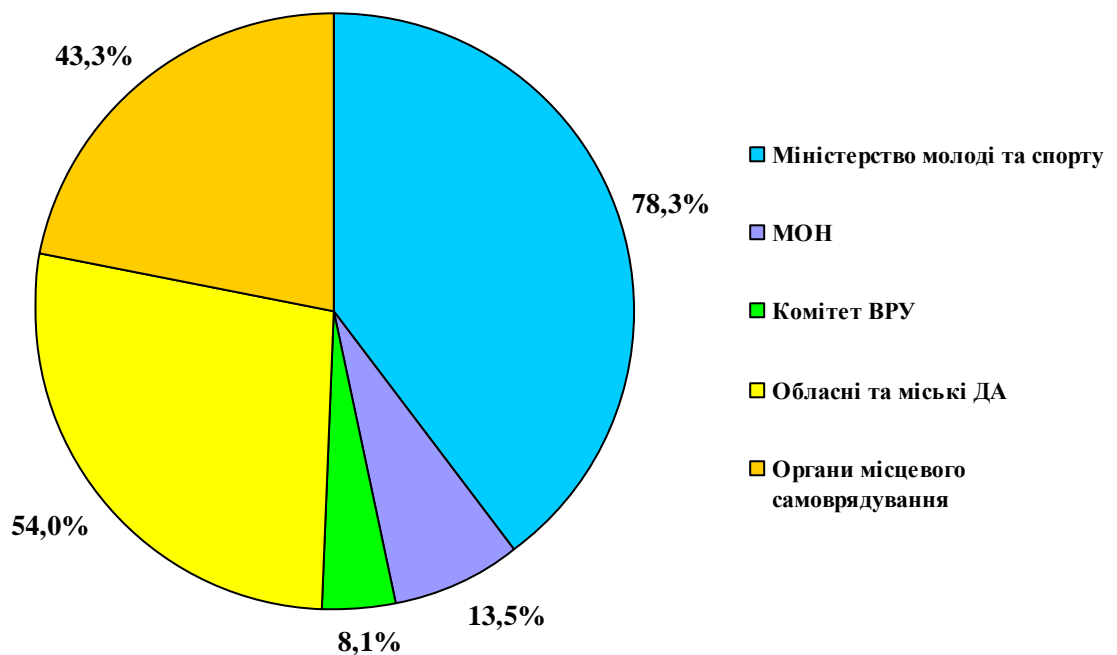


Рис. 3.1. Роль державних органів у розвитку сфери фізичної культури і спорту

Важливим постало питання щодо фінансування сфери фізичної культури і спорту, що здійснюється через систему державного управління, чи є воно достатнім для її повноцінного розвитку. Отримані дані демонструють надзвичайно високу критичність фахівців щодо фінансового забезпечення галузі. Переважна більшість (89,1%) респондентів вважає рівень фінансування недостатнім для повноцінного розвитку фізичної культури і спорту. Цей результат є прямим підтвердженням економічних

обмежень та недостатньої пріоритетності галузі в системі державного фінансування. Низька оцінка фінансування корелює з низькою оцінкою загальної ефективності управління, вказуючи, що фінансовий дефіцит є однією з ключових системних проблем, які перешкоджають ефективному управлінню.

Наступний блок питань був сфокусований на виявленні кореневих проблем управління, оцінці взаємодії між різними рівнями влади та визначенні пріоритетів розвитку галузі, що є ключовим для розробки стратегічних рекомендацій.

«На Вашу думку, що є головною проблемою в державному управлінні сферою фізичної культури і спорту на даний момент? (оберіть одну основну)». Це питання, спрямоване на виявлення основної проблеми, підтвердило ключовий висновок попереднього аналізу: недостатнє фінансування з державного бюджету є домінуючою проблемою для понад половини (56,8%) експертів. Друга та третя за важливістю проблеми – неефективна кадрова політика (18,9%) та відсутність чіткої стратегії (16,2%) – вказують на суттєві організаційні та управлінські недоліки, які доповнюють фінансовий дефіцит (Рис. 3.2.). Ці дані свідчать, що реформи мають бути комплексними, охоплюючи не лише збільшення фінансування, а й підвищення якості стратегічного планування та кадрового забезпечення.

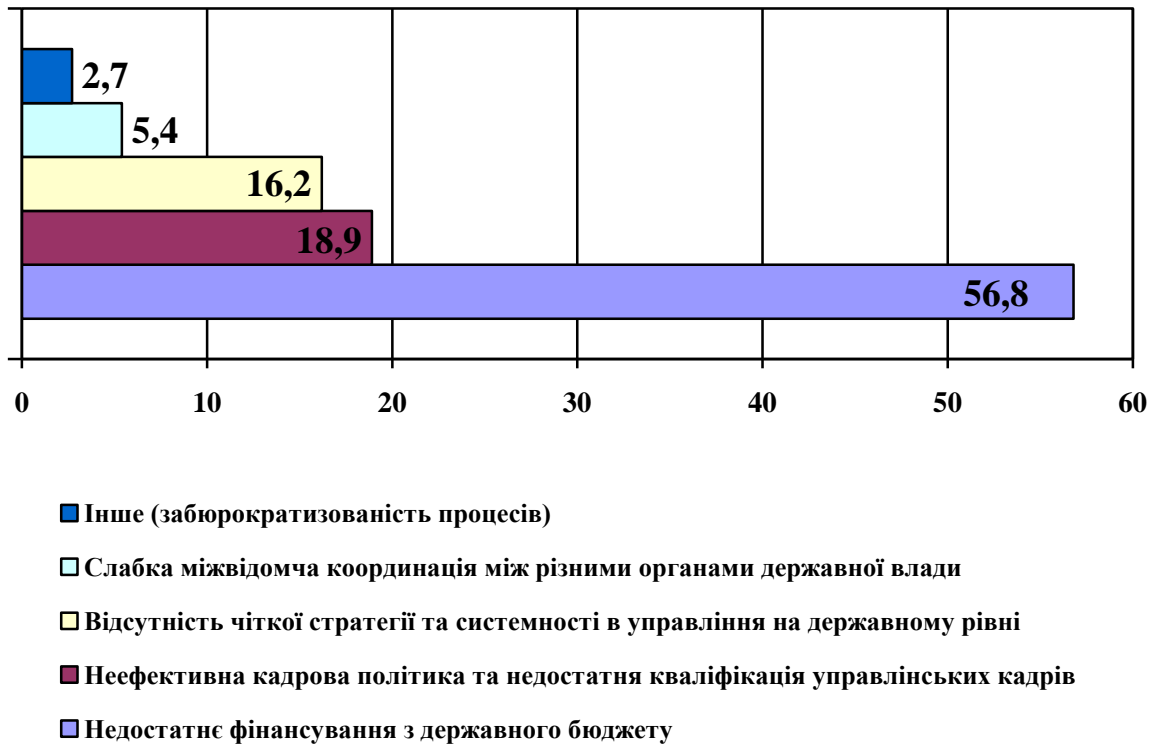


Рис. 3.2. Сучасна проблематика в державному управлінні сферою фізичної культури і спорту

Далі нас цікавила думка експертів щодо оцінки рівня співпраці та взаємодії між центральними та місцевими органами державної влади у сфері фізичної культури і спорту. Тож, така оцінка взаємодії між центральними та місцевими органами влади виявила значні проблеми у вертикальній координації. Більшість респондентів оцінюють її як низьку (40,5%) або лише задовільну (48,7%). Сумарний показник негативних та нейтральних оцінок (89,2%) свідчить про слабкість комунікаційних каналів, дублювання функцій або нечітке розмежування повноважень у процесі реалізації державної політики. Це підтверджує необхідність посилення міжрівневої співпраці та впровадження ефективних механізмів координації.

Оглядаючи різноманітні напрями розвитку фізичної культури і спорту, нас зацікавило таке питання: «Яким напрямом фізичної культури і спорту, на Вашу думку, державне управління повинно приділяти пріоритетну увагу у фінансуванні та підтримці?». Результати демонструють чіткий соціальний

пріоритет фахівців: найбільшу підтримку отримали дитячо-юнацький спорт (29,8%) та масовий спорт (27,0%). Це свідчить про розуміння необхідності інвестування в основу здоров'я нації та спортивний резерв. Третій за важливістю напрям – паралімпійський та дефлімпійський спорт (18,9%) – відображає актуальний соціальний запит на реабілітацію, відновлення засобами фізичної культури і спорту та інклюзію. Натомість, олімпійські види спорту (10,8%) та розвиток інфраструктури (13,5%) отримали відносно меншу підтримку, що може бути пояснено прагненням респондентів вирішити нагальні соціальні та кадрові проблеми перед великими інфраструктурними проектами чи фокусом на спорті вищих досягнень (Рис. 3.3.).

Наступне питання нашої анкети стосувалося оцінки респондентами політичної ситуації в країні і її безпосереднього впливу на ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту, тож результати цього питання є однозначними: 83,8% фахівців вважають, що політична ситуація значно впливає на ефективність управління, і жоден респондент не обрав варіант «не впливає». Цей висновок підтверджує необхідність урахування політичних ризиків та факторів зовнішнього макросередовища (як було визначено в PESTLE-аналізі) при розробці будь-якої довгострокової стратегії розвитку галузі. Високий вплив політики може пояснювати нестабільність фінансування та часті зміни стратегій.

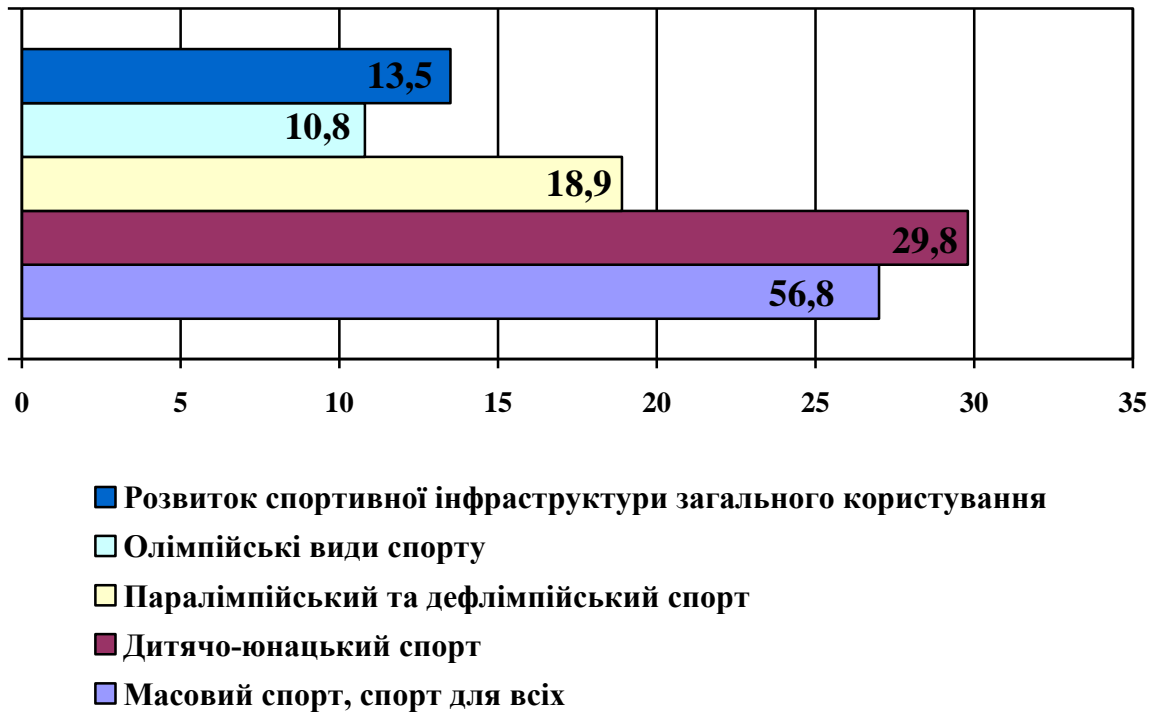


Рис. 3.3. Пріоритетні напрями фізичної культури і спорту для фінансування та підтримки з боку державного управління

Також ми вивчили і оцінку рівня взаємодії державних органів управління з громадськими фізкультурно-спортивними організаціями (федераціями, асоціаціями, клубами тощо), що продемонструвало наступне: взаємодія з громадським сектором оцінюється як формальна (54,0%) або недостатня (27,0%). Лише менше п'ятої частини (19,0%) вважає співпрацю тісною та ефективною (Рис 3.4.). Це вказує на недовикористаний потенціал партнерства з ключовими суб'єктами галузі. Формальність взаємодії може обмежувати залучення їхніх ресурсів та експертизи до процесу управління, що є значним бар'єром на шляху демократизації та підвищення прозорості управління у сфері фізичної культури і спорту.

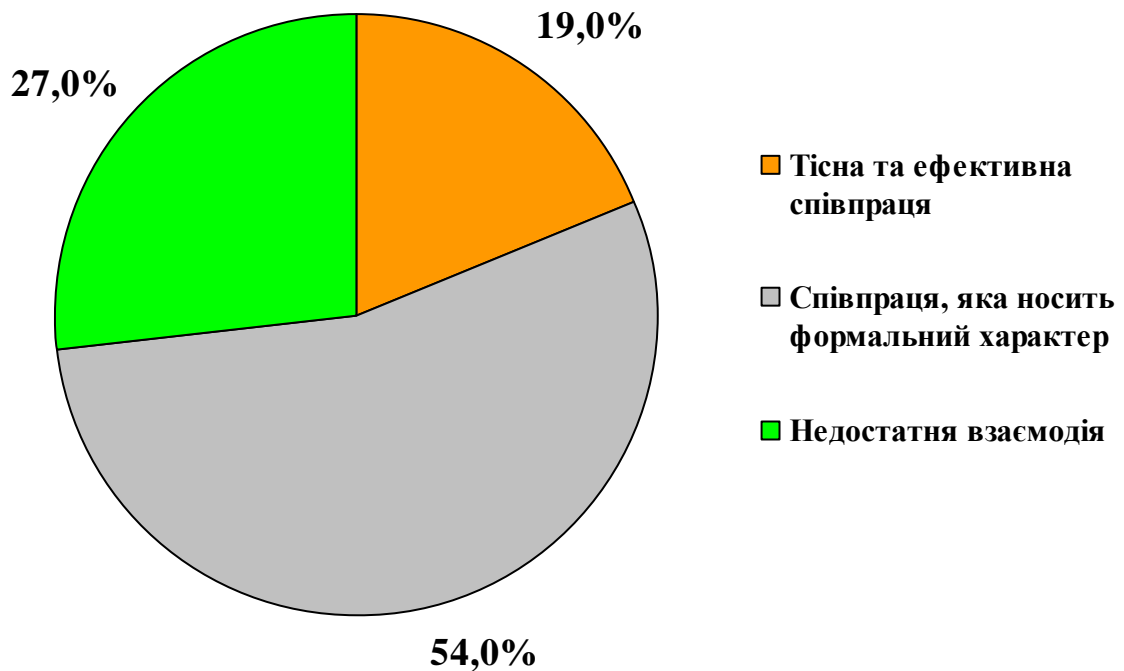


Рис. 3.4. Оцінка рівня взаємодії державних органів управління з громадськими фізкультурно-спортивними організаціями

Наступний блок питань фокусується на самооцінці ефективності безпосередньо Департаменту, визначенні бажаних структурних змін, оцінці впливу цифровізації та дії правового режиму воєнного стану, а також глибокому аналізу кадрової політики та необхідних компетенцій фахівців.

Цікавим є контраст між оцінкою загальнонаціональної системи державного управління у перших питаннях опитувальника (94,6% – середня/низька ефективність) та самооцінкою роботи власного органу (Департаменту). Хоча абсолютна більшість (56,8%) оцінює роботу Департаменту як задовільну, частка тих, хто вважає її високою (21,6%), зрівнялася з часткою тих, хто вважає її низькою (21,6%). Це свідчить про наявність внутрішнього потенціалу та відносно вищої задоволеності роботою місцевого органу в порівнянні з центральною системою. Водночас, значна частка критичних оцінок (21,6%) та домінування відповіді «задовільно» вказують на існування внутрішніх проблем, які потребують вирішення для досягнення високої ефективності.

В нашому дослідженні постало важливе питання щодо змін, які необхідно внести до структури державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні на думку експертів. Відповіді чітко артикують потребу в реформуванні структури. Найбільш популярним запитом є посилення децентралізації (27,0%), що логічно для працівників місцевого органу управління (КМДА). Це підкреслює бажання мати більше автономії та ресурсів для ефективної роботи. Другою за важливістю є вимога підвищення прозорості фінансових потоків (24,4%), що корелює з критикою недостатнього фінансування. Запит на кадрове оновлення (21,6%) знову підтверджує проблему якості людського капіталу (Рис. 3.5.). Розподіл відповідей свідчить, що респонденти не шукають одне універсальне рішення, а вимагають комплексної реформи, що охоплює повноваження, фінанси та кадри.

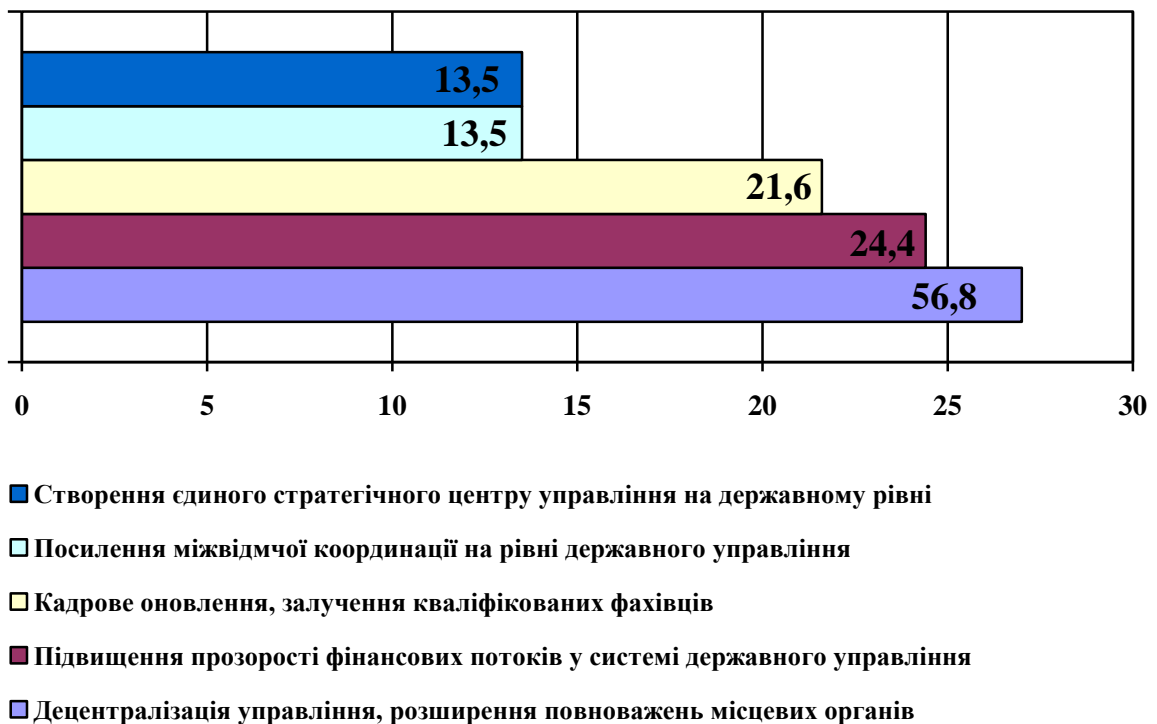


Рис. 3.5. Зміни, які необхідно внести до структури державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні

Надалі нас зацікавило питання про використання новітніх цифрових інструментів та технологій для управління сферою фізичної культури і спорту в державному секторі. Оцінка рівня цифрової трансформації є критичною. Лише 8,1% респондентів вважають, що цифрові інструменти значною мірою сприяють їхній роботі. Натомість, майже 81,1% або оцінюють їхній вплив як частковий (43,3%), або вважають, що вони практично не сприяють (37,8%). Цей результат чітко виявляє значний розрив між потребами та фактичною реалізацією digital-менеджменту у Департаменті. Низький рівень сприяння цифрових інструментів є серйозним бар'єром для підвищення ефективності, прозорості та швидкості управлінських процесів.

Також, ми вважали за потрібне оцінити ефективність реалізації державних цільових програм з розвитку фізичної культури і спорту, тож така оцінка знову підтверджує помірковану критику. Хоча половина респондентів (51,3%) вважає реалізацію задовільною, значна частка (32,4%) оцінює її як погану. Тобто, 83,7% не вважають реалізацію програм «дуже доброю». Це вказує на те, що державні програми не повною мірою досягають поставлених цілей, імовірно, через невідповідність закладеного фінансування, недостатню координацію або бюрократичні перешкоди.

У відповідності до сучасних тенденцій становлення свідомості українського суспільства нас також цікавив фактор впливу державного управління на формування національної ідентичності та патріотизму через фізичну культуру і спорт. Результати свідчать про високе усвідомлення соціальної та ідеологічної ролі фізичної культури і спорту. Дві третини (67,6%) респондентів вважають, що державне управління відіграє дуже велику роль у формуванні національної ідентичності та патріотизму. Це підтверджує зростаючу актуальність спорту як інструменту національної стійкості в умовах воєнного часу. Цей високий показник має бути покладений в основу нової комунікаційної та стратегічної парадигми Департаменту.

Так само гострим питанням постало і судження про вплив дії правового режиму воєнного стану на ефективність державного управління в сфері фізичної культури і спорту. Абсолютна більшість респондентів (83,8%) відзначає негативний вплив воєнного стану на ефективність управління (сума «дуже негативно» та «скоріше негативно») (Рис. 3.6.). Цей результат є прямим підтвердженням висновків PESTLE-аналізу. Основними чинниками негативного впливу є обмеження фінансування, переорієнтація інфраструктури, проблеми безпеки та кадрові втрати/мобілізація. Це вимагає від Департаменту стратегії антикризового управління та адаптації програм до умов обмежених ресурсів та безпекових вимог.

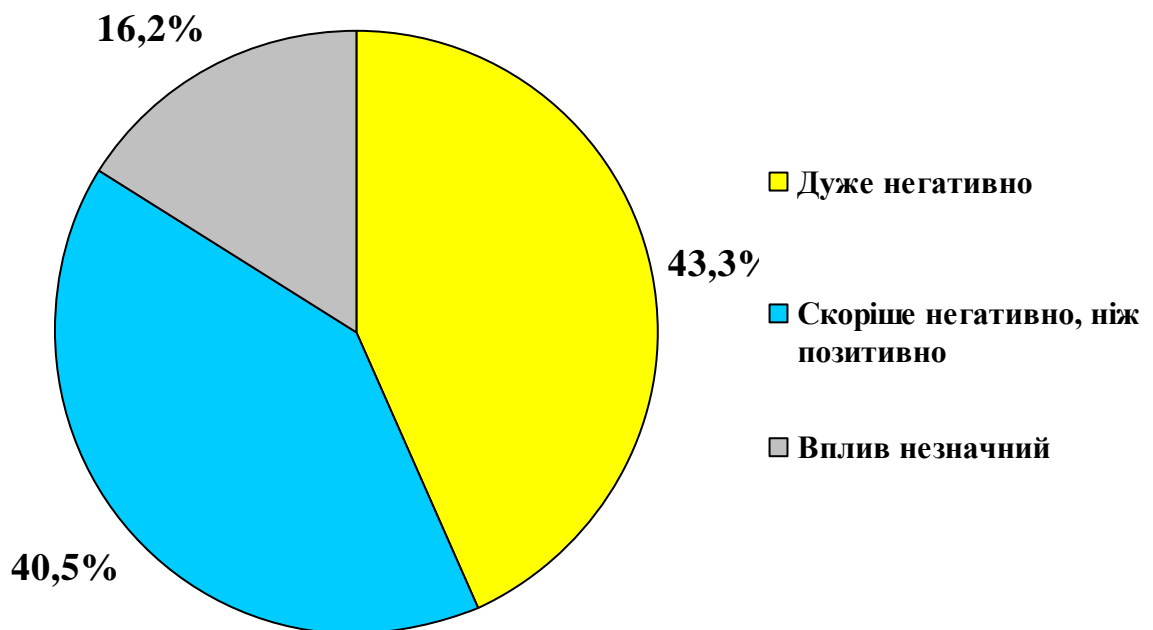


Рис. 3.6. Вплив дії правового режиму воєнного стану на ефективність державного управління в сфері фізичної культури і спорту

Продовжуючи наше дослідження ми поглибилися у напрям фізкультурно-спортивних ініціатив громадськості і чи підтримуються вони органами державного управління. Підтримка громадських ініціатив оцінюється як обмежена (48,6%) або недостатня (16,2%). Сумарно 64,8% фахівців вказують на певні прогалини у цьому напрямку. Хоча 35,2%

вважають підтримку активною, домінування негативних та нейтральних оцінок підкреслює необхідність посилення механізмів співпраці та фінансової підтримки громадського сектору, що є ключовим для розвитку масового та дитячо-юнацького спорту, які за попередньою оцінкою експертів є пріоритетними напрямками для розвитку в умовах сьогодення.

Нам ввижалося за потрібне більш конкретизувати напрямки розвитку фізичної культури і спорту, тож ми поставили уточнююче питання щодо пріоритетності державної підтримки саме в рамках державного управління. Це питання повторно висвітлило пріоритети, зміщуючи фокус на інституційну підтримку. Найвищий пріоритет знов ж таки надається дитячо-юнацькому спорту (29,8%), але на друге місце виходить розвиток базової інфраструктури, що знаходиться у державній власності і доступна для широкого користування (27,0%), можемо заключити, що саме через інфраструктуру планується підвищувати рівень масового спорту серед населення, оскільки вбачається певна залежність цих напрямів один від одного. Третім ключовим пріоритетом стало підвищення кваліфікації тренерів (18,9%), що безпосередньо стосується кадрової проблеми. Це свідчить про глибоке розуміння фахівцями необхідності зміцнення основи галузі – кадрового потенціалу та матеріально-технічної бази.

Попередні питання побічно стосувалися кадрового забезпечення у сфері державного управління, тож ми включили наступні питання саме для оцінки цього фактору, який є вкрай важливим в становленні якісного управління галуззю. Першим з цих питань постало наступне: «Чи вважаєте Ви рівень кваліфікації кадрів, які працюють безпосередньо в системі державного управління фізичною культурою і спортом, достатнім для сучасних вимог?». Результати є критичними і виявляють одну з найбільших системних проблем. Майже чотири п'ятих (78,4%) респондентів вважають рівень кваліфікації управлінських кадрів недостатнім для сучасних вимог. Цей показник прямо корелює з висновком Питання 6 (неефективна кадрова політика). Недостатня кваліфікація є значним бар'єром на шляху цифрової

трансформації та ефективного стратегічного планування, що вимагає негайного впровадження програм навчання та перепідготовки управлінського персоналу.

Друге питання, що стосувалося кадрового забезпечення мало на меті оцінку ключових компетенцій, якими мають володіти фахівці, які працюють у державних органах управління у сфері фізичної культури і спорту. Респонденти визначили, що найбільш важливими компетенціями є комунікативні навички та вміння налагоджувати партнерства (21,7%), а також управлінські навички та знання сучасних тенденцій (по 18,9% кожна) (Рис. 3.7.). Це свідчить про усвідомлення того, що сучасний державний службовець має бути не лише адміністратором, а й ефективним комунікатором, лідером та фасилітатором. Висока оцінка комунікативних навичок відображає потребу подолання міжвідомчої слабкої координації та формальної взаємодії з громадським сектором. Таким чином, ідеальний профіль фахівця має бути сфокусований на м'яких навичках (soft skills) поряд із глибокими знаннями галузі.

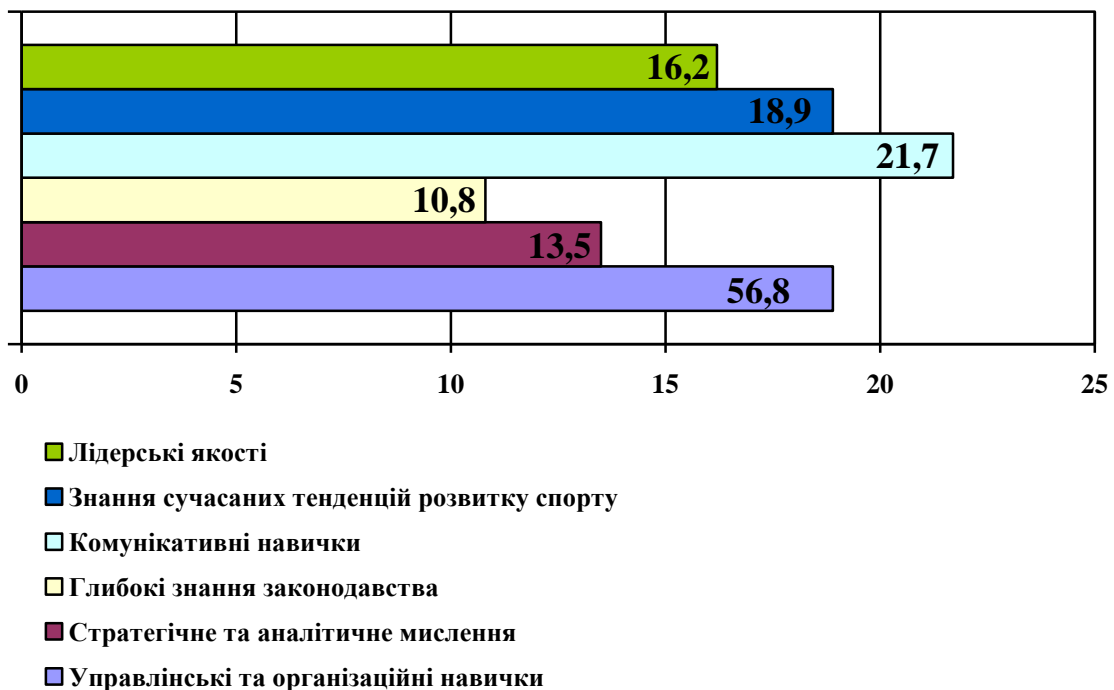


Рис. 3.7. Ключові компетенції фахівців, які працюють у державних органах управління у сфері фізичної культури і спорту

Заключний блок питань опитувальника був присвячений стратегічним оцінкам: необхідності реформ, рівню залучення стейкхолдерів, механізмам громадського контролю та оцінці прозорості фінансових процесів. Це дозволило нам сформулювати фінальні висновки щодо шляхів оптимізації державного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Початковим питанням блоку постало з'ясування необхідності проведення реформ у сфері державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні. Відповіді є однозначними та імперативними. Майже 97,3% респондентів (сума «безумовно необхідно» та «скоріше так») вважають проведення реформ у системі державного управління галуззю необхідним. Це найвищий показник згоди в усьому опитувальнику, який підтверджує, що управлінський апарат сам усвідомлює критичну потребу в системних змінах. Жоден респондент не обрав варіант «ні, реформи не потрібні», що створює міцну підтримку для подальших трансформаційних ініціатив.

Характеризуючи механізми розробки та впровадження державної політики у сфері фізичної культури і спорту ми оцінили і рівень залучення стейкхолдерів до цього процесу. Залучення зовнішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) оцінюється вкрай негативно. Майже половина (48,6%) вважає рівень залучення низьким, а ще 13,5% – що вони практично не залучаються. Сумарно 62,1% експертів вказують на суттєву проблему з інклюзивністю процесу прийняття рішень. Низький рівень залучення громадських організацій, федерацій та експертного середовища призводить до відриву політики від реальних потреб та обмежує доступ до інноваційних ідей та додаткових ресурсів, хоча це є ключовим напрямком для демократизації управління.

З огляду на попереднє питання, нами було сформульовано і наступне, яке стосувалося механізмів громадського контролю за діяльністю державних органів управління галуззю і які, на думку експертів, є найдієвішими. Фахівці вважають найбільш ефективними механізмами контролю ті, що забезпечують

пряму публічність та зворотний зв'язок: висвітлення діяльності в ЗМІ (27,0%) та електронні петиції/звернення (27,0%). Це відображає високу оцінку ролі медіа та цифрових інструментів у забезпеченні прозорості, що корелює з потребою у цифровій трансформації (Рис. 3.8.). Публічна звітність та діяльність громадських рад, хоча й важливі, сприймаються як дещо менш дієві, що може свідчити про формальний характер функціонування цих інститутів.

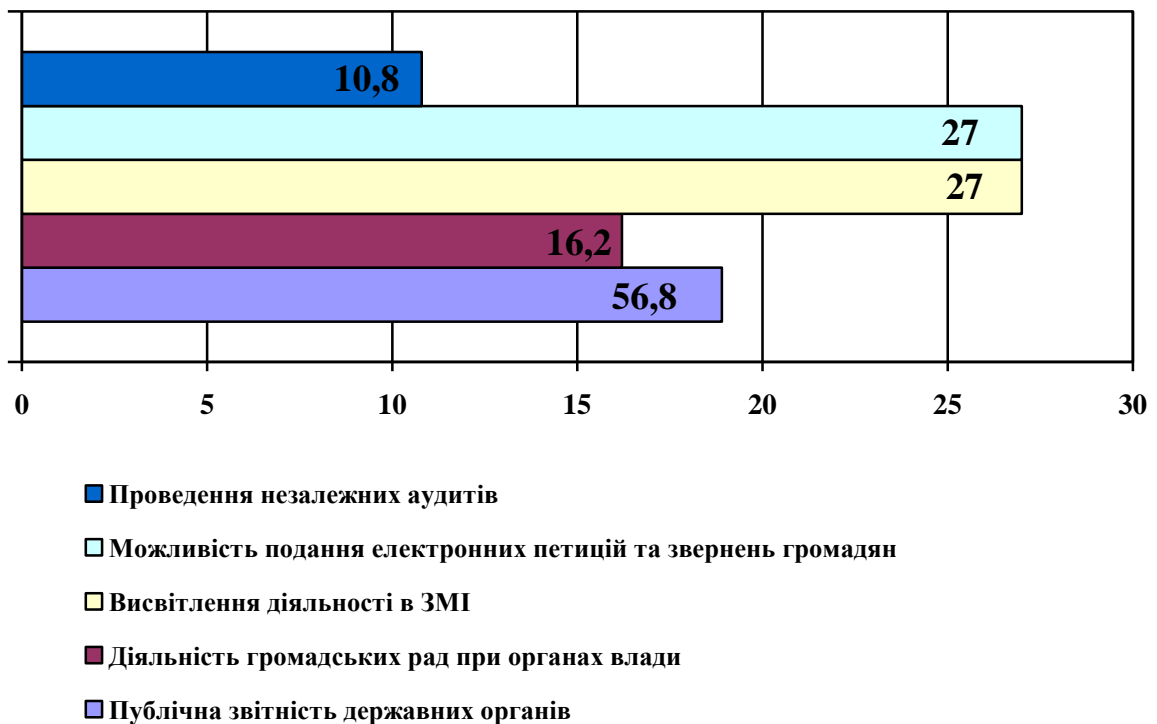


Рис. 3.8. Механізми громадського контролю за діяльністю державних органів управління сферою фізичної культури і спорту

Переходячи до значущості спорту вищих досягнень і його прямій залежності від державного управління ми оцінили думку експертів з цього приводу. Сприяння спорту вищих досягнень оцінюється як часткове (45,9%) або недостатнє (29,8%). Лише 10,8% вважають, що управління сприяє повною мірою. Це вказує на проблеми у підтримці спорту вищих досягнень, які можуть бути пов'язані з перерозподілом фінансування на соціальні

потреби, а також з відсутністю належної інфраструктури та підтримки тренерського складу.

Важливою складовою розвитку сфери фізичної культури і спорту є рівень міжвідомчої взаємодії між різними органами державної влади. Це питання підтверджує проблеми, виявлені у дослідженні раніше, але розширює їх на горизонтальний рівень (міжвідомча взаємодія). Сумарно 43,2% респондентів оцінюють координацію як низьку або практично відсутню. Домінування «задовільного» рівня (43,3%) свідчить про відсутність налагодженої, системної та проактивної співпраці між різними органами (наприклад, між Департаментом, МОН, Департаментом охорони здоров'я тощо). Це призводить до фрагментації політики та неефективного використання ресурсів.

Повертаючись до проблематики фінансування у сфері фізичної культури і спорту ми задали уточнююче питання: «Чи вважаєте Ви достатньо прозорими процеси прийняття рішень та розподілу державного фінансування у сфері фізичної культури і спорту?». Оцінка прозорості фінансових процесів є критичною. Майже 75,6% експертів (сума «скоріше ні, ніж так» та «зовсім не прозорі») висловили недовіру до прозорості прийняття рішень та розподілу фінансування. Рівні «скоріше ні, ніж так» та «зовсім не прозорі» мають однакову частку (по 37,8%), що вказує на глибоку проблему з фінансовою підзвітністю. Цей висновок є прямим підтвердженням необхідності реформ, які були задекларовані у різних блоках анкети (недостатнє фінансування, вимога підвищення прозорості, тощо).

І підсумовуючим питанням нашого дослідження було звернення до фахівців стосовно їх побажань та пропозицій щодо покращення державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Відповіді на це питання консолідують усі ключові проблеми, виявлені в опитуванні. Фінансування знову визначено як найбільш пріоритетне побажання (43,3%), за ним слідує вимога прозорості та боротьби з корупцією (24,3%). Посилення координації (18,9%) та кадрова підготовка (13,5%) завершують топ-

пріоритетів (Рис. 3.9.). Це створює дорожню карту для реформ, які мають бути спрямовані на: 1) фінансову стабілізацію та прозорість; 2) міжвідомчу та внутрішню координацію; 3) підвищення кваліфікації людського капіталу.

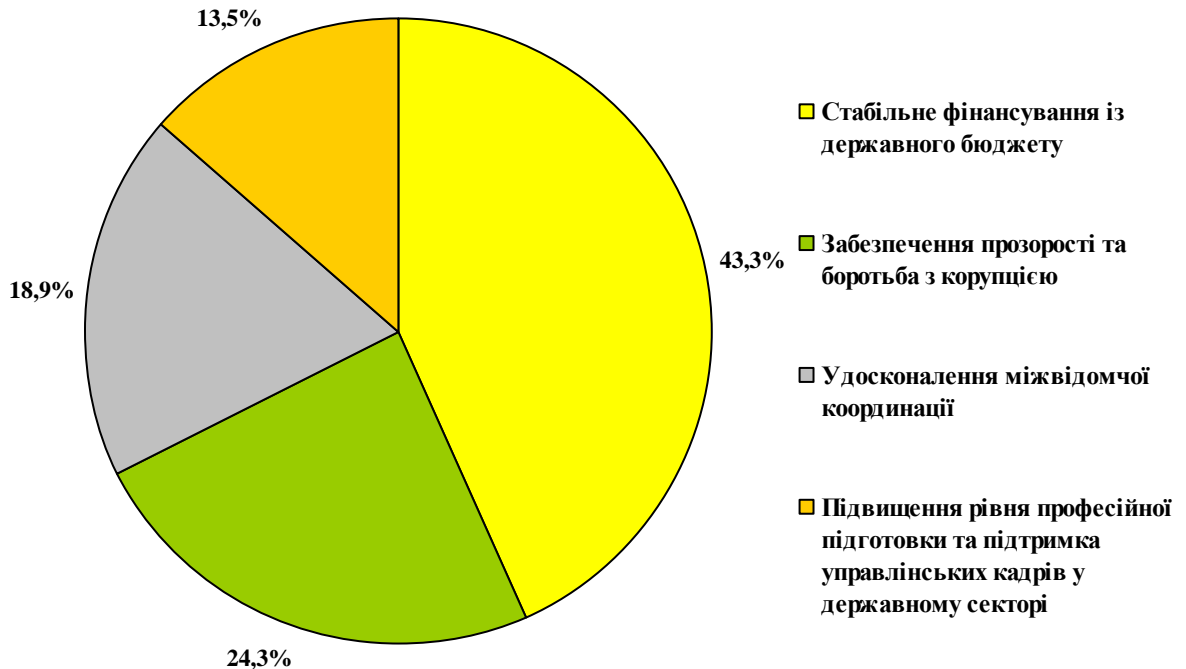


Рис. 3.9. Побаження та пропозиції експертів щодо покращення державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Проведене соціологічне опитування серед представників керівної ланки Департаменту дозволило отримати висококваліфіковану експертну оцінку поточного стану державного управління у сфері фізичної культури і спорту. Аналіз чітко засвідчив критичну необхідність системних реформ в галузі: переважна більшість фахівців визнала проведення таких змін безумовно необхідним для подальшого розвитку.

Особливе значення цього дослідження полягає у фокусі на місцевому рівні управління, оскільки воно вперше консолідує думку фахівців, які безпосередньо впроваджують державну політику на території столиці. Експерти Департаменту чітко артикують потребу в децентралізації та розширенні повноважень місцевих органів, підкреслюючи, що фактична реалізація ініціатив, управління інфраструктурою та робота з масовим

спортом здійснюється саме на рівні міста. При цьому, працівники Департаменту оцінюють роботу свого безпосереднього органу дещо вище, ніж загальнонаціональну систему, вказуючи на наявність внутрішнього потенціалу.

Експерти визначили фінансові та управлінські проблеми як домінантні бар'єри. Недостатнє фінансування з державного бюджету було названо головною перешкодою, що корелює з вкрай низькою оцінкою прозорості процесів прийняття рішень та розподілу коштів. Ця відсутність фінансової підзвітності та дефіцит ресурсів є ключовими чинниками, які обумовлюють низьку оцінку загальної ефективності системи управління в Україні. Водночас, фахівці демонструють сильний соціальний пріоритет, визнаючи дитячо-юнацький та масовий спорт ключовими напрямками для державної підтримки.

Критичними також є проблеми, пов'язані з людським капіталом та координацією. Більшість респондентів вважає, що рівень кваліфікації управлінських кадрів є недостатнім для сучасних вимог, і закликає до кадрового оновлення та підвищення професійної підготовки. Паралельно гостро стоїть питання взаємодії: міжвідомча та вертикальна координація між різними рівнями влади оцінюється як задовільна або низька, а співпраця з громадськими організаціями є переважно формальною. Це призводить до роз'єднаності політики та знижує ефективність реалізації програм. До того ж, політична ситуація та воєнний стан сприймаються як фактори, що значно негативно впливають на ефективність управління.

Консолідовані пропозиції фахівців щодо покращення державного управління формують чіткий стратегічний вектор, сфокусований на чотирьох ключових елементах: забезпечення стабільного фінансування та його прозорості, удосконалення міжвідомчої координації, підвищення кваліфікації управлінських кадрів та активізація залучення стейкхолдерів. Ці висновки слугують обґрунтованою основою для розробки цільових рекомендацій,

спрямованих на подолання системних недоліків та побудову ефективної моделі управління спортивною галуззю в місті Києві.

Висновки до розділу 3

Діяльність Департаменту відбувається в умовах високої зовнішньої турбулентності. Домінуючими чинниками є політичні та економічні ризики, спричинені воєнним станом. Водночас, соціокультурні (наприклад, запит на розвиток адаптивного спорту) і технологічні фактори відкривають можливості для модернізації. Аналіз підтвердив, що стратегія Департаменту має бути сфокусована на антикризовій адаптації та використанні потенціалу місцевого самоврядування.

Емпіричне дослідження виявило критичну необхідність реформ, підтверджену майже одностайною думкою фахівців. Серед ключових системних проблем:

- недостатність фінансування, що визнана головною проблемою і супроводжується критичною недовірою до прозорості процесів розподілу коштів;
- кадрова криза, де переважна більшість експертів вважає кваліфікацію управлінських кадрів недостатньою для сучасних вимог, що вимагає негайного впровадження програм навчання;
- слабка міжвідомча та вертикальна взаємодія, а також співпраця з громадським сектором, оцінюється як формальна або низька, що гальмує ефективну реалізацію політики;
- низький рівень сприяння від цифрових інструментів вказує на значне відставання у сфері digital-менеджменту.

Сформовані експертами пріоритети для реформування чітко вказують на необхідність зміцнення соціальної бази та прозорості управління. Найбільшої підтримки потребують дитячо-юнацький та масовий спорт. Фахівці вимагають децентралізації повноважень, стабілізації фінансування та підвищення прозорості.

РОЗДІЛ 4

ВИКЛИКИ, ШЛЯХИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

4.1. Виклики та проблеми державного управління у сфері фізичної культури і спорту

Сфера фізичної культури і спорту в Україні традиційно розглядається як важлива складова гуманітарної та соціальної політики держави. Вона впливає на рівень здоров'я населення, формування національної ідентичності та консолідацію суспільства. Проте, як засвідчило анкетування фахівців керівної ланки, проведене на основі діяльності Департаменту, як ключового місцевого органу державної влади, система управління у цій сфері стикається з низкою глибоких і системних проблем, що знижують її загальну ефективність.

Одним із основних викликів є недостатність фінансування. Незважаючи на стратегічне значення галузі, обсяги коштів, що виділяються, залишаються мінімальними, що унеможливорює модернізацію спортивної інфраструктури, належну підтримку дитячо-юнацьких спортивних шкіл, масового спорту та розвитку адаптивного спорту. Частка видатків на фізичну культуру і спорт у структурі державного бюджету залишається значно низькою – всього 0,4%, що не відповідає сучасним соціальним потребам населення[33, 57].

Проблема фінансування також тісно пов'язана з неефективністю та непрозорістю бюджетного розподілу коштів. Як підтвердили експерти у нашому дослідженні, ресурси часто розподіляються і спрямовуються без належного прозорого моніторингу та оцінки результативності існуючих програм. Це призводить до формального підходу в їх реалізації та обмежує суспільний ефект, оскільки кошти йдуть не на розвиток масового спорту і

стимулювання фізичної активності населення, а на обмежену підтримку конкретних федерацій чи спортивних змагань.

Також існує структурна розпорошеність управління. Функції з формування та реалізації політики розподілені між кількома міністерствами (наприклад, Міністерством освіти і науки, Міністерством молоді та спорту) та місцевими органами влади. Це породжує управлінську фрагментарність, дублювання повноважень та суперечності у прийнятті рішень.

Недостатня міжвідомча взаємодія є додатковим викликом. Координація між освітніми, молодіжними, соціальними, медичними та оборонними структурами відбувається епізодично. Ця проблема стає ще більш відчутною в умовах дії правового режиму воєнного стану, коли фізична культура і спорт набувають не аби якого значення для обороноздатності країни. Недостатня координація з Міністерством оборони, наприклад, ускладнює формування єдиної системи військово-прикладної підготовки, а як наслідок, і відповідної підготовки у військових формуваннях.

Важливою проблемою залишається і кадровий дефіцит та низька кваліфікація фахівців у сфері державного управління. Як свідчать результати опитування, більшість управлінців вважають рівень кваліфікації кадрів недостатнім. Багато фахівців працюють за інерцією старих адміністративних підходів, не маючи спеціальної управлінської підготовки. Водночас, низька оплата праці та відсутність перспективи професійного зростання перешкоджають залученню молодих інноваційних спеціалістів. Це гальмує оновлення управлінського корпусу та впровадження сучасних практик.

Одним з викликів є інституційна інертність державної системи управління проявляється у слабкому сприйнятті інновацій, низькому рівні міжсекторальної співпраці та небажанні залучати громадськість. Це створює розрив між очікуваннями суспільства та управлінськими рішеннями.

Крім того низький рівень розвитку спортивної інфраструктури, особливо у територіальних громадах, залишається значним бар'єром. Більшість спортивних споруд зведені у 1970-1980-х роках і потребують

капітального ремонту чи модернізації відповідно до новітніх стандартів. Це безпосередньо впливає на доступність занять фізичною культурою і спортом для дітей та молоді.

Соціальна нерівність у доступі до занять фізичною культурою і спортом є критичною. Жителі малих міст і сільських громад мають значно менше можливостей через зруйновану, застарілу чи відсутню інфраструктуру. Це вимагає запровадження адресних державних програм підтримки регіонів.

Проблемним залишається також механізм стратегічного планування. Більшість державних програм мають короткостроковий характер і не забезпечують спадкоємності політики. Відсутність чітких показників ефективності унеможливорює системну оцінку результатів.

Недооцінка соціальної ролі фізичної культури і спорту в державній політиці призводить до того, що масовий спорт, який є основою здорової нації, фінансується за залишковим принципом. Державна політика довгий час була орієнтована переважно на підтримку спорту вищих досягнень. Як наслідок, рівень фізичної активності населення залишається доволі низьким. За даними ВООЗ тільки 20% дорослого населення задовольняють потребу у фізичній активності[12, 36].

Крім того, недостатня інтеграція спорту у соціально-економічну політику держави перешкоджає його розгляду як економічного сектора, здатного генерувати додану вартість, робочі місця та інвестиції. Партнерство держави з приватним сектором перебуває на початковій стадії.

Таким чином, сучасна система державного управління фізичною культурою і спортом в Україні стикається не лише з ресурсними обмеженнями, але й зі структурними, організаційними та культурними проблемами. Вирішення цих викликів потребує комплексного реформування – поєднання політичної волі, оновлення нормативної бази, децентралізації, цифровізації та партнерства держави з громадськістю.

4.2. Визначення пріоритетних напрямів та перспектив удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту

Одним із ключових завдань сучасної державної політики у сфері фізичної культури і спорту є формування ефективної системи управління, яка відповідатиме вимогам часу, динаміці соціально-економічних змін та інтеграційним процесам у Європейському просторі. Розвиток фізичної культури і спорту повинен розглядатися не лише як напрям соціальної політики, а й як складова національної безпеки, охорони здоров'я нації та людського капіталу держави. Тому удосконалення системи управління цією сферою є стратегічним пріоритетом держави.

Сучасна практика державного управління свідчить про необхідність переходу від адміністративно-командної моделі до моделі публічного управління, яка базується на принципах відкритості, участі громадськості, міжвідомчої взаємодії та орієнтації на результат. Така трансформація вимагає створення нової управлінської філософії, що поєднує традиційні державні функції з елементами менеджменту, притаманними приватному сектору, але з урахуванням соціальної спрямованості сфери фізичної культури і спорту [2, 15, 45].

Першим пріоритетним напрямом має стати реформа системи стратегічного планування у галузі. Нині більшість програмних документів у сфері спорту не мають чіткої ієрархії, взаємозв'язку між національними, регіональними та місцевими стратегіями. Необхідно забезпечити узгодженість стратегічних документів, їх орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів, а також запровадити систему регулярного моніторингу та оцінки ефективності реалізації державних програм. Це дозволить уникнути дублювання функцій та нецільового використання ресурсів.

Другим важливим напрямом є удосконалення системи фінансування. Фізична культура і спорт тривалий час фінансуються за залишковим принципом, що не відповідає їхньому значенню у соціальній політиці

держави. Пріоритетним має стати запровадження програмно-цільового методу бюджетування, який передбачає чітке визначення очікуваних результатів, прозорий розподіл коштів і відповідальність за їх використання. Водночас важливо активізувати залучення позабюджетних джерел фінансування – через державно-приватне партнерство, спонсорські програми, гранти ЄС та міжнародних спортивних організацій.

Окремої уваги потребує розвиток інституційної спроможності органів державного управління. Удосконалення системи управління передбачає підвищення рівня професійної підготовки кадрів, їхньої управлінської культури, цифрових навичок та розуміння сучасних тенденцій у сфері спорту. Необхідно створити систему постійного підвищення кваліфікації управлінців, зокрема через освітні програми у сфері спортивного менеджменту та публічного управління[51, 54].

Ще одним напрямом є цифровізація процесів управління. Використання цифрових технологій дозволить зробити управління прозорим, ефективним і доступним для контролю громадськості. Впровадження електронних реєстрів спортивних організацій, бази даних спортсменів, електронного документообігу, цифрових платформ моніторингу програм – це необхідна умова сучасного етапу розвитку. Такі інновації вже успішно реалізуються у країнах ЄС, і їх імплементація в Україні сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій[26, 33].

Важливо також забезпечити ефективну міжвідомчу взаємодію. Сфера фізичної культури і спорту є міжгалузєвою за своєю суттю, тому потребує узгоджених дій між Міністерством охорони здоров'я, Міністерством освіти і науки, Міністерством оборони, Міністерством соціальної політики, місцевими органами влади та громадськими організаціями. Координаційні ради, міжвідомчі платформи, спільні програми і робочі групи можуть стати ефективним механізмом забезпечення комплексного підходу до розвитку сфери.

Наступним пріоритетом має бути розвиток масового спорту як основи фізичної активності населення. Підтримка громадських ініціатив, створення умов для занять спортом у громадах, модернізація спортивної інфраструктури, забезпечення доступу соціально вразливих груп до занять фізичною культурою – усе це має стати об'єктом державної політики. Масовий спорт формує соціальний капітал, зміцнює здоров'я нації, знижує навантаження на систему охорони здоров'я, а отже – має економічний ефект.

Не менш важливим є оновлення нормативно-правової бази. Законодавство у сфері фізичної культури і спорту має враховувати сучасні європейські стандарти управління, вимоги доброчесності, прозорості та підзвітності. Необхідно переглянути застарілі норми, розробити механізми контролю за якістю послуг у спорті, запровадити юридичну відповідальність за порушення в управлінні спортивними організаціями[17, 23].

Важливо також посилити роль громадянського суспільства у формуванні та реалізації політики у сфері спорту. Залучення громадських організацій, спортивних федерацій, батьківських комітетів, волонтерських рухів сприяє підвищенню ефективності державного управління, адже дозволяє враховувати реальні потреби суспільства. Громадський контроль і участь у прийнятті рішень є важливими ознаками демократичного управління.

Окрему роль відіграє інтеграція європейських підходів до управління. Зокрема, в ЄС ефективно працюють механізми співфінансування спортивних проєктів, моніторингу результатів, системи грантової підтримки, що забезпечують сталість розвитку галузі. Україна має адаптувати ці інструменти, використовуючи досвід країн, які пройшли шлях реформування державного управління спортом – Польщі, Литви, Чехії, Естонії[24, 49].

Також необхідно вдосконалити механізми моніторингу та оцінювання ефективності державної політики. Це може бути досягнуто через впровадження системи ключових показників ефективності (КПІ) для кожного рівня управління – від центральних органів до місцевих громад. Такий підхід

дозволить підвищити підзвітність посадових осіб і забезпечити раціональне використання державних коштів.

Важливим напрямом також є підвищення престижу працівників галузі фізичної культури і спорту. Державна політика має створювати стимули для роботи у цій сфері, зокрема через систему мотивації, професійного визнання, соціальних гарантій. Без належного кадрового потенціалу навіть найкращі реформи залишаться декларативними.



Рис. 4.1. Пріоритетні напрями вдосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту

Джерело: складено автором на основі [29, 32, 57]

Узагальнюючи, можна зазначити, що удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту має спиратися на поєднання інституційних реформ, інноваційного підходу, цифрових рішень та соціального партнерства. Лише комплексна модернізація здатна забезпечити стійкий розвиток цієї галузі, підвищити рівень фізичної активності населення та сприяти інтеграції України у європейський простір спорту та здоров'я.

Висновки до розділу 4

У ході аналізу сучасних викликів та перспектив державного управління у сфері фізичної культури і спорту встановлено, що головними проблемами залишаються недостатня ефективність управлінських структур, низький рівень фінансування, слабка координація між центральними та місцевими

органами влади, а також відсутність системного підходу до стратегічного планування. Ці чинники гальмують розвиток галузі, знижують якість управлінських рішень та ефективність реалізації державних програм.

Визначено, що удосконалення державного управління потребує комплексного підходу, який охоплює реформування системи фінансування, цифровізацію управлінських процесів, підвищення професійної компетентності кадрів, оновлення нормативно-правової бази та забезпечення реальної участі громадськості у процесах прийняття рішень. Ключовим напрямом має стати формування нової моделі управління – відкритої, прозорої та результативної, орієнтованої на потреби суспільства і сучасні європейські стандарти.

Перспективи розвитку державної політики у цій сфері пов'язані з розбудовою інноваційної системи публічного управління, інтеграцією фізичної культури і спорту в інші сектори соціальної політики, розвитком спортивної інфраструктури, зміцненням кадрового потенціалу та науково-аналітичного забезпечення.

Отже, удосконалення державного управління у сфері фізичної культури і спорту є не лише галузевим завданням, а й складовою національної стратегії розвитку людського потенціалу. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме створенню цілісної, стійкої системи управління, здатної забезпечити якісне зростання рівня фізичної активності населення та підвищення конкурентоспроможності України на міжнародному спортивному рівні.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Ефективне функціонування системи державного управління у сфері фізичної культури і спорту потребує поєднання стратегічного бачення, сучасних управлінських інструментів і реалістичного механізму впровадження політик, що орієнтовані на людину, суспільство та сталий розвиток. Результати проведеного дослідження засвідчують, що основними завданнями подальшої модернізації державного управління є зміцнення інституційного потенціалу, розширення можливостей міжвідомчої взаємодії, підвищення ефективності фінансового забезпечення та посилення ролі громадянського суспільства у формуванні політики в цій сфері.

- 1. Формування цілісної системи стратегічного управління у сфері фізичної культури і спорту.** Необхідно розробити комплексну державну стратегію розвитку фізичної культури і спорту з чітким визначенням пріоритетів, цілей і показників ефективності. Така стратегія має бути інтегрована до загальнодержавних програм соціально-економічного розвитку та узгоджена з європейськими стандартами публічного управління.
- 2. Підвищення рівня координації між центральними та місцевими органами влади.** Слід забезпечити ефективну вертикаль управління, яка дозволить уникнути дублювання повноважень і підвищити відповідальність кожного рівня за реалізацію політик у галузі спорту. Варто створити механізм координаційних рад при органах місцевого самоврядування для узгодження рішень із центральними структурами.
- 3. Впровадження сучасних управлінських технологій і цифрових інструментів.** Цифровізація процесів управління фізичною культурою має стати ключовим напрямом підвищення прозорості та ефективності. Рекомендується створення електронної системи моніторингу та звітності, що дозволить оперативно відстежувати стан спортивних об'єктів, результати програм і використання бюджетних коштів.

- 4. Розвиток системи державно-громадського партнерства.** До процесів розробки та реалізації політик слід активно залучати представників спортивних федерацій, асоціацій, закладів освіти, а також громадські організації. Це сприятиме підвищенню довіри, зменшенню бюрократичних бар'єрів і формуванню спільної відповідальності за розвиток спорту в країні.
- 5. Оптимізація фінансових механізмів підтримки галузі.** Необхідно забезпечити прозорість і результативність розподілу бюджетних коштів, а також розширити залучення позабюджетних джерел — грантів, благодійних внесків, спонсорства. Доцільним є створення Фонду підтримки розвитку фізичної культури і спорту на національному та регіональному рівнях.
- 6. Розвиток кадрового потенціалу державного управління.** Система підготовки та підвищення кваліфікації управлінців повинна орієнтуватися на компетентнісний підхід, враховуючи сучасні тенденції менеджменту, комунікацій і спортивного маркетингу. Варто впровадити програму державного замовлення на підготовку фахівців у галузі спортивного менеджменту.
- 7. Підвищення ролі науки та аналітики в управлінських рішеннях.** Доцільно створити науково-аналітичний центр при профільному міністерстві, який здійснюватиме моніторинг, дослідження тенденцій, аналіз міжнародного досвіду та надаватиме рекомендації щодо ефективних управлінських практик.
- 8. Посилення соціальної орієнтації політики у сфері спорту.** Державна політика має бути спрямована не лише на розвиток елітного спорту, але й на формування масової культури рухової активності, особливо серед дітей, молоді, людей похилого віку та осіб з інвалідністю.
- 9. Розвиток спортивної інфраструктури через публічно-приватне партнерство.** В умовах обмеженого державного фінансування варто стимулювати залучення бізнесу до будівництва та модернізації

спортивних об'єктів шляхом податкових пільг та механізмів компенсації витрат.

10. Системне впровадження механізмів громадського контролю.

Створення онлайн-платформ для моніторингу реалізації державних програм у сфері фізичної культури сприятиме відкритості управління, зниженню корупційних ризиків і підвищенню підзвітності органів влади перед суспільством.

Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності державного управління, формуванню цілісної політики у сфері фізичної культури і спорту, зміцненню інституційного потенціалу держави та створенню умов для сталого розвитку фізично активного суспільства. Це дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність українського спорту на міжнародній арені, але й зміцнити національне здоров'я, соціальну єдність і гуманістичні цінності громадян.

ВИСНОВКИ

У ході комплексного дослідження, присвяченого державному управлінню у сфері фізичної культури і спорту, було успішно виконано всі поставлені завдання та досягнуто визначених цілей. Робота поєднала глибокий теоретичний аналіз із емпіричним дослідженням практики управління на місцевому рівні, що дозволило сформуванню цілісної та обґрунтованої картини стану галузі.

1. Фундаментальні основи управління та необхідність системного підходу. На основі аналізу спеціальної наукової літератури було встановлено, що державне управління у сфері фізичної культури і спорту є складним, багаторівневим процесом, який вимагає не просто адміністративних, а стратегічних та інноваційних підходів. Теоретичні засади управління охоплюють питання ефективного менеджменту, соціальної відповідальності держави перед громадянами та необхідності постійної адаптації до глобальних трендів, таких як інклюзивність та цифровізація. Було підтверджено, що успіх у цій сфері залежить від інтегрованої взаємодії всіх суб'єктів управління.

2. Проблеми реалізації нормативно-правової бази та її актуалізація. Аналіз нормативно-правового забезпечення показав наявність розгалуженої законодавчої бази. Однак, на практиці її реалізація часто ускладнюється фрагментарністю, нечітким розмежуванням повноважень та дублюванням функцій між різними органами влади. Визначено, що нагальною є потреба в оновленні нормативних документів для їх гармонізації з європейськими стандартами та вимогами сьогодення, зокрема в частині регулювання цифрових процесів, антидопінгової політики та механізмів фінансування спортивних організацій.

3. Ідентифікація ключових проблем функціонування на місцевому рівні. Дослідження діяльності органів державного управління, проведене на прикладі Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації), мало особливе

значення, оскільки воно сфокусувалося на критично важливому ланцюгу реалізації державної політики — місцевому рівні. Визначено, що ключовими проблемами, які гальмують розвиток галузі, є: хронічне недостатнє фінансування, що посилюється воєнним станом; низький рівень кадрової підготовки управлінців; слабка міжвідомча взаємодія; та відставання у цифровізації управлінських процесів, що знижує загальну ефективність.

4. Емпіричне підтвердження критичної потреби в реформах. Результати емпіричного соціологічного опитування серед 37 працівників керівної ланки Департаменту молоді та спорту виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) стали вирішальним підтвердженням системних недоліків. Фахівці абсолютної більшості визнали необхідність реформування управлінських підходів та критичний рівень непрозорості фінансових процесів. Експертне середовище консолідовано висловилося за модернізацію системи підготовки кадрів, посилення партнерства з громадським сектором та впровадження інноваційних інструментів цифрового менеджменту як необхідні умови для подальшого розвитку.

5. Розробка практичних рекомендацій та стратегічний вектор модернізації. На основі отриманих теоретичних та емпіричних результатів розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію системи державного управління. Вони включають пріоритетні напрями: фінансову стабілізацію та забезпечення абсолютної прозорості, кадрову модернізацію, посилення міжвідомчої та вертикальної координації (з акцентом на децентралізацію повноважень) та прискорення цифрової трансформації. Ці рекомендації створюють обґрунтовану дорожню карту для підвищення ефективності управління, що має бути орієнтована на потреби суспільства, особливо у сфері реабілітації та патріотичного виховання.

Узагальнюючи, слід зазначити, що сучасна система державного управління у сфері фізичної культури і спорту України перебуває у стані критичної потреби глибокої модернізації. Її подальший розвиток не може

бути ситуативним, а має ґрунтуватися на принципах ефективності, прозорості, інноваційності та орієнтації на потреби суспільства і вимоги європейської інтеграції, що є запорукою формування конкурентоспроможної та стійкої моделі управління галуззю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базенко В. А. Механізми підтримки розвитку фізичної культури та спорту в умовах децентралізації: дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.04. Одеса, 2019. 267 с. Режим доступу: http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis_bazenko.pdf
2. Балабан С. М. Сфера фізичної культури та спорту як об'єкт публічного адміністрування. Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. 2016 (1): 179-186.
3. Балабан С. М. Публічне адміністрування сферою фізичної культури та спорту : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Дніпро, 2017. 207 с.
4. Бойко-Бойчук О. Семантичний аналіз та визначення категорії «державне регулювання». Вісник НАДУПУ. 2007. № 3. . 46– 58.
5. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : Навч. посіб. /С. Е. Важинський, Т. І. Щербак. – Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 260 с.
6. Вареник О. М., Калита Л. В., Приймак М. М. Стратегічний менеджмент та інноваційні аспекти у публічному управлінні сферою фізичної культури і спорту. Економіка та суспільство, 2024, №59. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3425/3353>
7. Ганцюк Т. До проблеми визначення елементів комплексного механізму державного управління. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 3. С. 17–26.
8. Гасюк І. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні: автореф. дис. ... д-ра. іст. наук. К., 2013.
9. Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. – 124 с.
10. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні / за ред. С.М. Домбровська, С.А. Вавренюк, В.В. Палюх. Харків : НУЦЗУ, 2020. С. 313. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10760>

11. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
12. Дубич К.В. Механізми державного управління системою надання соціальних послуг: дис. ... докт. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2015. 451 с.
13. Дубінська З.П. Особливості регулювання правовідносин у сфері спорту в Україні: теоретико-правовий підхід : дис. ... докт. філософії. Львів, 2021. С. 220. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3675>
14. Жарая С. Б. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності: до питання термінології [Електронний ресурс]. Наук. вісник Академ. муніцип. упр.: зб. наук. пр. Серія "Управління". 2011. № 3, Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua>.
15. Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник / О.М. Жданова, Л.Я. Чеховська. – Дрогобич: Коло, 2009. – 224 с.
16. Заїченко Л. І. Модернізація законодавства України у сфері фізкультури і спорту: господарсько-правові аспекти / Л. І. Заїченко // Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого". Серія : Економічна теорія та право. - 2013. - № 2. - С. 174-181 . Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2013_2_20.
17. Іванова О. В. Удосконалення механізмів державного регулювання у сфері фізичної культури і спорту в Україні. Публічне урядування, 2021. No27 (2), С. 16–21.
18. Комітет Верховної Ради України з питань молоді і спорту. Режим доступу: https://komsport.rada.gov.ua/news/fixe_news/77541.html
19. Кандагура К. С. Механізм державного управління у сфері взаємовідносин влади з інститутами громадянського суспільства.

- Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_1_11.
20. Коновалова І. В. Механізм державного управління регіональними соціальними програмами в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. наук з державного управління: спец. 25.00.02. Харків, 2012. 19 с.
21. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.
22. Корольова М.В. Проблеми застосування законодавства у сфері фізичної культури та спорту. Слобожанський науково-спортивний вісник, 2020. № 6 (80). С. 17–21. Режим доступу: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/137/4006/8373-1?inline=1>
23. Коршунова Н. В. Поняття державної політики: теоретико-правове дослідження: дис.. канд. юрид. наук Київ, 2017. 240 с.
24. Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, - 2020. 208 с.
25. Куроченко І. П. Правові, організаційні та методичні засади фізичної культури і спорту в Україні : навчальний практикум. Ірпінь : Вид-во Національного університету ДПС України, 2016. 596 с.
26. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. – К.: Кафедра, 2020. – 404 с.
27. Мирна Н.В. Опрацювання комплексного механізму державної регіональної політики. Державне будівництво. 2010. № 1. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2010_1_20.
28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. - Київ: Центр учбової літератури. - 2019. - 384 с.

- 29.Моргунов О. А. Публічне адміністрування масового спорту (спорт для всіх) в Україні: сучасний стан та перспективи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. № 42, т. 2. С. 9–12.
URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/1084>
- 30.Нагорняк М. М. Кращі європейські практики управління процесами розвитку фізичної культури та спорту. Наукові інновації та передові технології, 2023, № 2 (16). С. 109–117
- 31.Назаренко М.О. Комплексний механізм реалізації євроінтеграційної політики України: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Одес. регіон. ін-т держ. упр. Одеса, 2014. 20 с.
- 32.Небава М. І., Менеджмент організацій і адміністрування: навч. посіб. Ч. 1. Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця, 2012. – 104 с.
- 33.Основи науково-дослідної роботи магістрантів та аспірантів у вищих навчальних закладах (спеціальність: 017 Фізична культура і спорт) : навч. посібник / В. М. Костюкевич, В. І. Воронова, О. А. Шинкарук, О. В. Борисова . – Вінниця : ТОВ «Нілан-ЛТД», 2016. – 554 с.
- 34.Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми розвитку публічного управління у сфері фізичної культури і спорту. Інвестиції: практика та досвід, 2023, №4. С. 137–142.
- 35.Приходченко Л. Структура механізму державного управління: взаємозв'язок компонентів та фактори впливу на ефективність. Вісник Національної академії державного управління. 2009. Вип. 2. С. 105–112.
- 36.Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту : наказ Міністерства молоді та спорту України від 28 березня 2013 р. № 559/23091. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13>

37. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 р. № 220. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF#Text>
38. Про затвердження Положення про центр олімпійської підготовки: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2011 р. № 948. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/948-2011-%D0%BF#Text>
39. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 р.: постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020>
40. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. Відомості Верховної Ради. 2014. № 13. Ст. 222.
41. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 31.03.2023, р. Відомості Верховної Ради України. 280/97-ВР. Ст. 170.
42. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 01.01.2023р. Відомості Верховної Ради України. 2023. № 586-XIV. Ст. 190.
43. Про фізичну культуру і спорт : Закон України № 3808–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>
44. Публічне управління і адміністрування в Україні, 2023, №33. С. 91–96.
45. Рассоха І. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Методологія та організація наукових досліджень». – Х. : ХНАМГ, 2011. – 76 с.
46. Рибач І. Фізична культура та спорт як складова розвитку державної молодіжної та соціальної політики. Теорія і практика державного управління і місцевого самоврядування. Механізми державного управління. 2014. №2. С. 55.
47. Рибчич І. Є. Організаційно-правові засади регулювання розвитку фізичної культури і спорту у сфері публічного управління. Аналітика і влада: журнал експертно-аналітичних матеріалів і наукових праць Інституту проблем державного управління та місцевого

- самоврядування Національної академії державного управління при Президентіві України. Київ : НАДУ, 2014. № 9. С. 66–71.
48. Савченко В. Г., Сергеев А. Ю. Управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні адміністративно-територіальних одиниць: традиції і новації. Слобожанський науково-спортивний вісник. Харків: ХДАФК, 2016. № 1 (51). С. 76–80. URL: <http://www.repo.khdafk.kh.ua/bitstream>
49. Сіренко Р. Р. Уніфікація механізмів державного регулювання фінансово-економічного забезпечення розвитку системи масового спорту в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2018. № 4 (64). С. 161–166. Режим доступу: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/dissirenko.pdf>
50. Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр» [Текст] / А.І. Соловійов. – Херсон: вид-во ФОП Вишемирський В. С, 2019. – 31 с.
51. Сурмін Ю.П. Проблеми та напрями змін державного управління в Україні в сучасних умовах. Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. Київ: НАДУ, 2014. Т. 1. С. 10–13.
52. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. - Дрогобич. Коло: 2009. - 224с.
53. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник вид. 2-ге, випр., доп. / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576с.
54. Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук:КПК, 2019. 128 с.
55. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.

56. Чокля О.І., Фальковський А.О. Специфіка державно-правового регулювання фізичної культури і спорту в Україні. Прикарпатський юридичний вісник. 2020. № 2 (31). С. 3–9. URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/554>
57. Шевчук О.Р. Державне регулювання розвитку фізичної культури молоді України. Теорія та практика державного управління місцевого самоврядування : елек. фах. видан., 2019. № 1. Режим доступу: http://el-zbirndu.at.ua/2018_2/6.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА-ОПИТУВАЛЬНИК

Шановний колего!

Ваша участь у цьому опитуванні є важливою для проведення глибокого аналізу ролі та функціонування державних інституцій у розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Метою цього дослідження є всебічне вивчення особливостей управління в даній сфері, виявлення існуючих проблем та визначення потенційних шляхів підвищення ефективності державної політики. Ваші знання та практичний досвід допоможуть сформулювати цілісну картину поточної ситуації та розробити обґрунтовані рекомендації для подальшого розвитку галузі. Запевняємо, що всі надані Вами відомості будуть використані виключно в узагальненому форматі.

Просимо уважно ознайомитися з питаннями та обрати ті варіанти відповідей, які найбільш точно відображають Вашу точку зору.

1. Зазначте Вашу посаду:

- a) директор/ заступник директора
- b) керівник підрозділу
- c) провідний фахівець
- d) інша (вказіть): _____

2. Вкажіть Ваш термін роботи у сфері державного управління фізичною культурою і спортом:

- a) до 1 року
- b) 2–5 років
- c) 6–10 років
- d) більше 10 років

3. Як загалом Ви оцінюєте ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні на сьогодні?

- a) висока
- b) середня
- c) низька

4. На Вашу думку, які державні органи відіграють найбільш важливу роль у розвитку сфери фізичної культури і спорту? (оберіть декілька варіантів)

- Міністерство молоді та спорту України
- Міністерство освіти і науки України
- Комітет Верховної Ради України з питань молоді і спорту
- обласні та міські державні адміністрації (управління/департаменти)
- органи місцевого самоврядування (відділи/управління спорту)
- інші (вказіть): _____

5. Чи вважаєте Ви рівень фінансування сфери фізичної культури і спорту, що здійснюється через систему державного управління, достатнім для її повноцінного розвитку?

- a) так
- b) ні

6. На Вашу думку, що є головною проблемою в державному управлінні сферою фізичної культури і спорту на даний момент? (оберіть одну основну)

- недостатнє фінансування з державного бюджету
- неефективна кадрова політика та недостатня кваліфікація управлінських кадрів
- відсутність чіткої стратегії та системності в управлінні на державному рівні
- слабка міжвідомча координація між різними органами державної влади
- інше (вказіть): _____

7. Як Ви оцінюєте рівень співпраці та взаємодії між центральними та місцевими органами державної влади у сфері фізичної культури і спорту?

- a) високий рівень
- b) задовільний рівень
- c) низький рівень

8. Яким напрямом фізичної культури і спорту, на Вашу думку, державне управління повинно приділяти пріоритетну увагу у фінансуванні та підтримці?

9. Наскільки, на Вашу думку, політична ситуація в країні впливає на ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту?

- a) значно впливає
- b) частково впливає
- c) не впливає

10. Як Ви оцінюєте рівень взаємодії державних органів управління з громадськими фізкультурно-спортивними організаціями (федераціями, асоціаціями, клубами тощо)?

- a) тісна та ефективна співпраця
- b) співпраця є, але носить досить формальний характер
- c) взаємодія є недостатньою

11. Як би Ви оцінили ефективність роботи безпосередньо Вашого органу державної влади у розвитку сфери фізичної культури і спорту?

- a) висока
- b) задовільна
- c) низька

12. Які, на Вашу думку, зміни необхідно внести до структури державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні?

13. Наскільки, на Вашу думку, державна політика у сфері фізичної культури і спорту сприяє впровадженню інноваційних підходів та сучасних технологій в управління галуззю?

- a) значною мірою сприяє
- b) частково сприяє
- c) практично не сприяє

d) важко відповісти

14. Як Ви оцінюєте ефективність реалізації державних цільових програм з розвитку фізичної культури і спорту?

- a) дуже добре
- b) задовільно
- c) погано

15. Яку роль, на Вашу думку, відіграє державне управління у сприянні формуванню національної ідентичності та патріотизму через фізичну культуру і спорт?

- a) дуже велику
- b) середню
- c) незначну

16. Як, на Вашу думку, воєнний стан в Україні вплинув на ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту?

- a) дуже негативно
- b) скоріше негативно, ніж позитивно
- c) вплив незначний
- d) важко відповісти

17. Чи вважаєте Ви, що державне управління достатньо підтримує фізкультурно-спортивні ініціативи, що виходять від громадських організацій та населення?

- a) так, активно підтримує
- b) підтримує, але обмежено
- c) не підтримує

18. Які напрямки розвитку сфери фізичної культури і спорту, на Вашу думку, є пріоритетними для державної підтримки (в рамках державного управління)?

19. Чи вважаєте Ви рівень кваліфікації кадрів, які працюють безпосередньо в системі державного управління фізичною культурою і спортом, достатнім для сучасних вимог?

- a) так, достатній
- b) ні, недостатній

20. Які ключові компетенції, на Вашу думку, повинні мати фахівці, які працюють у державних органах управління у сфері фізичної культури і спорту?

21. Чи вважаєте Ви необхідним проведення реформ у системі державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні?

- a) так, безумовно необхідно
- b) скоріше так, ніж ні
- c) скоріше ні, ніж так
- d) ні, реформи не потрібні

22. Як Ви оцінюєте рівень залучення стейкхолдерів до розробки та впровадження державної політики у сфері фізичної культури і спорту?

- a) високий рівень залучення
- b) задовільний рівень залучення
- c) низький рівень залучення
- d) практично не залучаються

23. Які механізми громадського контролю за діяльністю державних органів у сфері фізичної культури і спорту є найбільш дієвими, на Вашу думку?

24. Наскільки, на Вашу думку, державне управління сприяє розвитку спорту вищих досягнень в Україні?

- a) сприяє повною мірою
- b) сприяє частково
- c) не сприяє
- d) важко відповісти

25. Як Ви оцінюєте рівень міжвідомчої взаємодії між різними органами державної влади у питаннях розвитку фізичної культури і спорту?

- a) високий рівень координації
- b) задовільний рівень координації
- c) низький рівень координації
- d) практично відсутня координація

26. Чи вважаєте Ви достатньо прозорими процеси прийняття рішень та розподілу державного фінансування у сфері фізичної культури і спорту?

- a) так, цілком прозорі
- b) скоріше так, ніж ні
- c) скоріше ні, ніж так
- d) зовсім не прозорі

27. Які Ваші ключові побажання та пропозиції щодо покращення державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні?

Дякуємо за співпрацю!

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання	Варіанти відповідей	% (з 37)	Кількість відповідей
1. Зазначте Вашу посаду:	a) директор/ заступник директора b) керівник підрозділу c) провідний фахівець d) інша (вказіть): Відповіді (інше): спеціаліст	8,1 21,6 56,8 13,5	3 8 21 5
2. Вкажіть Ваш термін роботи у сфері державного управління фізичною культурою і спортом:	a) до 1 року b) 2-5 років c) 6-10 років d) понад 10 років	10,8 29,8 35,1 24,3	4 11 13 9
3. Як загалом Ви оцінюєте ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні на сьогодні?	a) висока b) середня c) низька	5,4 51,3 43,3	2 19 16
4. На Вашу думку, які державні органи відіграють найбільш важливу роль у розвитку сфери фізичної культури і спорту? (оберіть декілька варіантів)	<input type="checkbox"/> Міністерство молоді та спорту України <input type="checkbox"/> Міністерство освіти і науки України (в частині фізичного виховання) <input type="checkbox"/> Комітет Верховної Ради України з питань молоді і спорту <input type="checkbox"/> Обласні та міські державні адміністрації (управління/ департаменти) <input type="checkbox"/> Органи місцевого самоврядування (відділи/ управління спорту) <input type="checkbox"/> інші (вказіть):	78,3 13,5 8,1 54 43,3 0	29 5 3 20 16 0
5. Чи вважаєте Ви рівень фінансування сфери фізичної культури і спорту, що здійснюється через систему державного управління, достатнім для її повноцінного розвитку?	a) так b) ні	10,9 89,1	4 33
6. На Вашу думку, що є головною проблемою в державному управлінні сферою фізичної культури і спорту на даний момент? (оберіть одну основну)	<input type="checkbox"/> недостатнє фінансування з державного бюджету <input type="checkbox"/> неефективна кадрова політика та недостатня кваліфікація управлінських кадрів <input type="checkbox"/> відсутність чіткої стратегії та системності в управлінні на	56,8 18,9 16,2	21 7 6

	державному рівні <input type="checkbox"/> слабка міжвідомча координація між різними органами державної влади <input type="checkbox"/> інше (вказіть):	5,4 2,7	2 1
	<u>Відповіді (інше):</u> забюрократизованість процесів		
7. Як Ви оцінюєте рівень співпраці та взаємодії між центральними та місцевими органами державної влади у сфері фізичної культури і спорту?	a) високий рівень b) задовільний рівень c) низький рівень	10,8 48,7 40,5	4 18 15
8. Яким напрямом фізичної культури і спорту, на Вашу думку, державне управління повинно приділяти пріоритетну увагу у фінансуванні та підтримці?	<u>Відповіді (відкрите питання):</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ масовий спорт, спорт для всіх ▪ дитячо-юнацький спорт ▪ паралімпійський та дефлімпійський спорт ▪ олімпійські види спорту ▪ розвиток спортивної інфраструктури загального користування, що перебуває на балансі держави/громад 	27 29,8 18,9 10,8 13,5	10 11 7 4 5
9. Наскільки, на Вашу думку, політична ситуація в країні впливає на ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту?	a) значно впливає b) частково впливає c) не впливає	83,8 16,2 0	31 6 0
10. Як Ви оцінюєте рівень взаємодії державних органів управління з громадськими фізкультурно-спортивними організаціями (федераціями, асоціаціями, клубами тощо)?	a) тісна та ефективна співпраця b) співпраця є, але носить досить формальний характер c) взаємодія є недостатньою	19 54 27	7 20 10
11. Як би Ви оцінили ефективність роботи безпосередньо Вашого органу державної влади у розвитку сфери фізичної культури і спорту?	a) висока b) задовільна c) низька	21,6 56,8 21,6	8 21 8
12. Які, на Вашу думку, зміни необхідно внести до структури державного	<u>Відповіді (відкрите питання):</u> • децентралізація управління, розширення повноважень	27	10

управління сферою фізичної культури і спорту в Україні?	місцевих органів державної влади		
	• підвищення прозорості та підзвітності фінансових потоків у системі державного управління	24,4	9
	• кадрове оновлення, залучення кваліфікованих фахівців до органів державної влади	21,6	8
	• посилення міжвідомчої координації на рівні державного управління	13,5	5
	• створення єдиного стратегічного центру управління на державному рівні	13,5	5
13. Наскільки активно у Вашій роботі використовуються сучасні цифрові інструменти та технології для управління сферою фізичної культури і спорту в державному секторі?	a) значною мірою сприяє	8,1	3
	b) частково сприяє	43,3	16
	c) практично не сприяє	37,8	14
	d) важко відповісти	10,8	4
14. Як Ви оцінюєте ефективність реалізації державних цільових програм з розвитку фізичної культури і спорту?	a) дуже добре	16,3	6
	b) задовільно	51,3	19
	c) погано	32,4	12
15. Яку роль, на Вашу думку, відіграє державне управління у сприянні формуванню національної ідентичності та патріотизму через фізичну культуру і спорт?	a) дуже велику	67,6	25
	b) середню	27	10
	c) незначну	5,4	2
16. Як, на Вашу думку, воєнний стан в Україні вплинув на ефективність державного управління у сфері фізичної культури і спорту?	a) дуже негативно	43,3	16
	b) скоріше негативно, ніж позитивно	40,5	15
	c) вплив незначний	16,2	6
	d) важко відповісти	0	0
17. Чи вважаєте Ви, що державне управління достатньо підтримує фізкультурно-спортивні ініціативи, що виходять від громадських організацій та населення?	a) так, активно підтримує	35,2	13
	b) підтримує, але обмежено	48,6	18
	c) не підтримує	16,2	6

<p>18. Які напрямки розвитку сфери фізичної культури і спорту, на Вашу думку, є пріоритетними для державної підтримки (в рамках державного управління)?</p>	<p>Відповіді (відкрите питання):</p> <ul style="list-style-type: none"> • підтримка дитячо-юнацького спорту та державних спортивних шкіл • розвиток базової спортивної інфраструктури, що перебуває у державній або комунальній власності • програми підтримки тренерів та підвищення їх кваліфікації у державних закладах • проведення масових спортивних заходів, організованих державними установами • залучення волонтерів до спортивної діяльності, що координується державою 	<p>29,8</p> <p>27</p> <p>18,9</p> <p>16,2</p> <p>8,1</p>	<p>11</p> <p>10</p> <p>7</p> <p>6</p> <p>3</p>
<p>19. Чи вважаєте Ви рівень кваліфікації кадрів, які працюють безпосередньо в системі державного управління фізичною культурою і спортом, достатнім для сучасних вимог?</p>	<p>a) так, достатній</p> <p>b) ні, недостатній</p>	<p>21,6</p> <p>78,4</p>	<p>8</p> <p>29</p>
<p>20. Які ключові компетенції, на Вашу думку, повинні мати фахівці, які працюють у державних органах управління у сфері фізичної культури і спорту?</p>	<p>Відповіді (відкрите питання):</p> <ul style="list-style-type: none"> • управлінські та організаційні навички • стратегічне та аналітичне мислення • глибокі знання законодавства у сфері спорту та державного управління • комунікативні навички та вміння налагоджувати партнерства з іншими державними структурами • знання сучасних тенденцій розвитку спорту • лідерські якості 	<p>18,9</p> <p>13,5</p> <p>10,8</p> <p>21,7</p> <p>18,9</p> <p>16,2</p>	<p>7</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>8</p> <p>7</p> <p>6</p>
<p>21. Чи вважаєте Ви необхідним проведення реформ у системі державного управління сферою фізичної культури і спорту в Україні?</p>	<p>a) так, безумовно необхідно</p> <p>b) скоріше так, ніж ні</p> <p>c) скоріше ні, ніж так</p> <p>d) ні, реформи не потрібні</p>	<p>86,5</p> <p>10,8</p> <p>2,7</p> <p>0</p>	<p>32</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>0</p>
<p>22. Як Ви оцінюєте рівень залучення стейкхолдерів до розробки та</p>	<p>a) високий рівень залучення</p> <p>b) задовільний рівень залучення</p> <p>c) низький рівень залучення</p>	<p>8,1</p> <p>29,8</p> <p>48,6</p>	<p>3</p> <p>11</p> <p>18</p>

впровадження державної політики у сфері фізичної культури і спорту?	d) практично не залучаються	13,5	5
23. Які механізми громадського контролю за діяльністю державних органів у сфері фізичної культури і спорту є найбільш дієвими, на Вашу думку?	Відповіді (відкрите питання):		
	• публічна звітність державних органів	18,9	7
	• діяльність громадських рад при органах влади	16,2	6
	• висвітлення діяльності в ЗМІ	27	10
	• можливість подання електронних петицій та звернень громадян	27	10
24. Наскільки, на Вашу думку, державне управління сприяє розвитку спорту вищих досягнень в Україні?	• проведення незалежних аудитів	10,8	4
	a) сприяє повною мірою	10,8	4
	b) сприяє частково	45,9	17
	c) не сприяє	29,8	11
	d) важко відповісти	13,5	5
25. Як Ви оцінюєте рівень міжвідомчої взаємодії між різними органами державної влади у питаннях розвитку фізичної культури і спорту?	a) високий рівень координації	13,5	5
	b) задовільний рівень координації	43,3	16
	c) низький рівень координації	35,1	13
	d) практично відсутня координація	8,1	3
26. Чи вважаєте Ви достатньо прозорими процеси прийняття рішень та розподілу державного фінансування у сфері фізичної культури і спорту?	a) так, цілком прозорі	5,4	2
	b) скоріше так, ніж ні	19	7
	c) скоріше ні, ніж так	37,8	14
	d) зовсім не прозорі	37,8	14
27. Які Ваші ключові побажання та пропозиції щодо покращення державного управління у сфері фізичної культури і спорту в Україні?	Відповіді (відкрите питання):		
	• стабільне та достатнє фінансування галузі через державний бюджет	43,3	16
	• забезпечення прозорості та боротьба з корупцією у розподілі державних коштів	24,3	9
	• удосконалення міжвідомчої координації на всіх рівнях державного управління	18,9	7
	• підвищення рівня професійної підготовки та підтримка управлінських кадрів у державному секторі	13,5	5