

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

В.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування,
д. держ. упр., професор

Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

“ ” 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему:

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

Керівник:

д. політ. н., професор

Верба Світлана Миколаївна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент:

Доктор філософії з публічного
управління та адміністрування,
викладач

Слободянюк Дмитро Сергійович

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконав:

студент VI курсу групи 635МЗ

Вербицький Віталій Анатолійович

(П.І.Б.)

Спеціальності:

281 «Публічне управління та
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП:

«Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Сутність, структура, принципи та функції кадрової політики в галузі фізичної культури і спорту

1.2. Механізми державного регулювання кадрового потенціалу в галузі фізичної культури і спорту: класифікація та характеристика

1.3. Порівняльний аналіз світових моделей державної кадрової політики в області фізичної культури і спорту

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення: діагностика фрагментації та нормативної застарілості

2.2. Оцінка ефективності «життєвого циклу» кадрового забезпечення: діагностика системної кризи

2.3. «Стрес-тест» чинної системи: провал реакції на виклики «Адаптивний спорт» та «Децентралізація»

РОЗДІЛ 3. ПРИОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення кадрової політики

3.2. Модернізація системи підготовки, перепідготовки та мотивації кадрів

3.3. Стратегічні моделі кадрового забезпечення для нових викликів: «Адаптивний спорт» та «Децентралізація»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- ДЮСШ – дитячо-юнацька спортивна школа
- ЄС – Європейський Союз
- ЄТС – Єдина тарифна сітка
- ЗВО – заклади вищої освіти
- КМУ – Кабінет міністрів України
- ЛКК – лікарсько-консультативна комісія
- МВАС – Муніципальні відділення адаптивного спорту
- Мінветеранів – Міністерство у справах ветеранів України
- Мінмолодьспорт – Міністерство молоді та спорту України
- МЗП – мінімальна заробітна плата
- МКР – Міжвідомча координаційна рада
- МОН – Міністерство освіти і науки
- МСЕК – медико-соціальна експертна комісія
- МСУ – майстер спорту України
- МСУМК – майстер спорту України міжнародного класу
- ОТГ – об'єднані територіальні громади
- ПТСР – посттравматичний стресовий розлад
- СДЮСШОР – Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа олімпійського резерву
- США – Сполучені Штати Америки
- ТЗ – технічне завдання
- ФКіС – фізична культура і спорт
- DOSBs – Німецька олімпійська спортивна асоціація
(EQF) – Європейська рамка кваліфікацій
- NSCA – Національна асоціація силової та кондиційної підготовки
- FIM – оцінка функціональної незалежності
- KPI – ключові показники ефективності
- VA – Департамент у справах ветеранів США

ВСТУП

Актуальність теми. Глибока та системна трансформація усієї сфери фізичної культури і спорту (ФКіС) України відбувається під одночасним тиском трьох потужних викликів.

По-перше, повномасштабна військова агресія Російської Федерації та її наслідки сформували гострий, раніше неврахований суспільний запит на масову фізичну та психосоціальну реабілітацію військовослужбовців, ветеранів, осіб з інвалідністю, всього населення країни тощо. Сучасні виклики вимагають негайної підготовки тисяч фахівців нового профілю, які спеціалізуються на адаптивному спорті, фізичній терапії, фізкультурно-спортивній реабілітації тощо.

По-друге, європейський вектор розвитку країни вимагає невідкладної та повної синхронізації національних стандартів у сфері ФКіС, включно з підготовкою, сертифікацією та атестацією фахівців за нормами та практиками Європейського Союзу.

По-третє, реформа децентралізації передала значні повноваження та фінансові ресурси у сфері масового спорту на рівень об'єднаних територіальних громад, а відтак, вимагає нових підходів до кадрового менеджменту в муніципальному спорті, зокрема, в дитячо-юнацьких спортивних школах (ДЮСШ).

Зазначена проблематика характеризується фрагментарними реакціями системи державного управління. Нещодавні урядові ініціативи хоч і є своєчасними у своїй сфері проте ілюструють відсутність комплексного підходу.

Аналіз наукових праць вітчизняних авторів: О.І. Бобровський [1]; А. Бондар у співавторстві з І. Петренко, О. Томенко [2]; А.С. Бондар [3]; С.В. Гончар [8]; В.Д. Бондар [4]; Є. Бондарець [5]; В.І. Герасимчук [7]; Н.А. Дмитренко [12]; О.М. Дрозд [13]; С.А. Квітка [22]; В.А. Кондрашевський [24]; Л.Я. Малімон [25]; О.М. Рижик [57]; С. Серьогін [59]; О.А. Чурсінов [62];

К.О. Якуба [64] та ін. підтверджує наявність окремих напрацювань з проблем регулювання системи кадрового забезпечення. Проте комплексного аналізу всієї системи державного регулювання в умовах одночасної дії нових викликів (війна, децентралізація, євроінтеграція) та розробки цілісної моделі реформ досі не здійснено, що і зумовлює актуальність теми даного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження відповідає стратегічним завданням «Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [48] в частині модернізації кадрового потенціалу галузі.

Метою дослідження є розробка науково-практичних рекомендацій щодо системного реформування державної кадрової політики у сфері ФКіС на основі комплексного аналізу її поточної ефективності, діагностики інституційних та нормативних недоліків, вивчення та застосування передового міжнародного досвіду тощо.

Для досягнення поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методологічні засади державної кадрової політики у сфері ФКіС, уточнивши її сутність, структуру, принципи та функції.
2. Класифікувати механізми державного регулювання кадрового потенціалу та виявити теоретичний дисбаланс їх застосування в Україні.
3. Провести ґрунтовний порівняльний аналіз світових моделей державної кадрової політики у спорті для виявлення успішних механізмів придатних до імплементації.
4. Провести діагностику сучасної системи державного регулювання, проаналізувавши її нормативно-правове та інституційне забезпечення на предмет фрагментації та застарілості.
5. Оцінити ефективність ключових компонентів «життєвого циклу» фахівця (підготовка, атестація, мотивація), спираючись на фінансово-економічний аналіз.

6. Провести «стрес-тест» чинної системи на її здатність реагувати на нові виклики (адаптивний спорт, децентралізація), проаналізувавши ефективність новітніх урядових ініціатив.

7. На основі проведеного аналізу розробити цілісну, комплексну «дорожню карту» реформ, яка включає інституційні, нормативні, економічні та практичні пропозиції.

Об'єктом дослідження є система державного регулювання кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту в Україні.

Предметом дослідження виступають механізми (нормативно-правові, інституційні, фінансово-економічні) та інструменти удосконалення державної кадрової політики у сфері ФКіС в умовах євроінтеграції, децентралізації та повоєнного відновлення.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу склав системний підхід, який дозволив розглянути кадрову політику як єдиний комплекс взаємопов'язаних компонентів. Для уточнення понятійного апарату та формування теоретичних засад використовувалися загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукової літератури. Ключовим методом дослідження міжнародного досвіду виступив компаративний метод. Діагностика сучасного стану кадрової політики в області фізичної культури і спорту базувалася на емпіричних методах. Зокрема, було проведено інституційний аналіз повноважень органів влади та контент-аналіз нормативно-правових актів. Для аналізу були відібрані ключові нормативно-правові акти, які регулюють два найбільш проблемні компоненти «життєвого циклу» фахівця – атестацію та оплату праці. Водночас були проаналізовані акти, які визначають освітні стандарти, функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл та реакцію чинної системи на нові виклики. Також, в роботі застосовано статистико-економічний аналіз (обробка звітів Міністерства освіти і науки, Міністерства молоді та спорту та даних Державної служби статистики України). Розробка пропозицій здійснювалася з використанням методу моделювання.

Джерела дослідження. Інформаційну базу склали Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства молоді та спорту, Постанови Міністерства освіти і науки, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі державного управління та фізичної культури, а також аналітичні звіти та офіційні документи міжнародних організацій та урядових агенцій.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований комплекс реформ (створення Міжвідомчої координаційної ради, нове «Положення про сертифікацію», модель «Ефективного контракту», модель «Муніципальних відділень адаптивного спорту») є цілісною «дорожньою картою». Вона може бути використана Кабінетом Міністрів України, Міністерством молоді та спорту, Міністерством у справах ветеранів та органами місцевого самоврядування при розробці нових нормативно-правових актів атестації тренерів, формуванні державного замовлення на підготовку фахівців фізичної культури і спорту, забезпеченні кадрового супроводу урядових ініціатив у сфері адаптивного спорту, реінтеграції ветеранів тощо.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (76 найменувань) та додатків (на 4 стор.).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1.1. Сутність, структура, принципи та функції кадрової політики в сфері фізичної культури і спорту

Державна кадрова політика є однією з ключових функцій державного управління будь-якою сферою суспільного життя. Її ефективність безпосередньо впливає на здатність держави реалізовувати свої стратегічні цілі, чи то економічне зростання, чи то обороноздатність, чи то соціальна згуртованість. У сфері фізичної культури і спорту, де кінцевим продуктом є здоров'я нації, соціальна інтеграція, спортивні досягнення та міжнародний імідж країни, роль кадрового потенціалу набуває виняткової значущості. Без компетентних тренерів, менеджерів, реабілітологів та інструкторів будь-які інвестиції в спортивну інфраструктуру залишаються мертвим капіталом. Недосконала кадрова політика в цій галузі призводить не просто до поганих спортивних результатів, але й до погіршення здоров'я населення, втрати людського потенціалу та не продуктивного витрачання бюджетних коштів. Наслідки такої політики є довготривалими, обтяжливими і руйнівними. Зниження загального рівня рухової активності спричиняє додаткове навантаження на систему охорони здоров'я, а відсутність кваліфікованих менеджерів на місцях (в громадах) призводить до занепаду спортивної інфраструктури, яка не використовується належним чином.

У науковій літературі з державного управління існує значна кількість підходів до визначення сутності поняття «кадрова політика» [9; 10; 11]. Традиційний, пострадянський підхід, який досі частково домінує у вітчизняних нормативних актах, трактує це поняття переважно як «роботу з кадрами». У цьому контексті, основна увага приділяється адміністративним

процесам: обліку кадрів, розстановці їх на місцях, контролю за виконанням розпоряджень, формальній атестації та веденню особових справ. Такий підхід є реактивним та розглядає фахівця як пасивний ресурс (штатна одиниця), який потрібно адмініструвати. Його головний недолік – відсутність стратегічного бачення та орієнтації на розвиток. Система, побудована на таких засадах, спрямована на збереження статус-кво та виконання формальних процедур, а не на досягнення результату. Вона породжує бюрократію, де головним критерієм успішності стає не якість наданої послуги (наприклад, здоров'я людини), а правильно заповнена звітність.

На противагу йому, сучасний європейський підхід, до якого Україна прагне в межах євроінтеграції, розглядає кадрову політику як «управління людським капіталом» (Human Capital Management) [63]. Такий підхід можна охарактеризувати як проактивний та стратегічний. Проактивність, в даному випадку, означає не реагування на вже існуючий кадровий голод, а його прогнозування та попередження. В цьому контексті фахівець (тренер, менеджер, реабілітолог) розглядається не як штатна одиниця, а як ключовий актив та об'єкт інвестицій. Метою стає не заповнення існуючих вакансій, а розвиток компетенцій та створення мотиваційного середовища для максимальної реалізації потенціалу фахівця. «Інвестування» передбачає не лише виплату заробітної плати, але й вкладення у безперервне навчання, створення належних умов праці та прозорих кар'єрних перспектив. Зазначена парадигма передбачає, що держава не просто контролює, а створює умови для безперервного професійного зростання та конкурентної оплати праці, визнаючи, що саме людський капітал є джерелом розвитку галузі.

В рамках нової парадигми державна кадрова політика у сфері ФКіС розглядається як цілісна, науково обґрунтована стратегія та система заходів, які проводяться державою для формування, професійного розвитку, раціонального використання та збереження висококваліфікованого кадрового потенціалу галузі, здатного забезпечити досягнення національних пріоритетів у спорті, масовій оздоровчій активності та реабілітації.

Для того, щоб нова кадрова політика була дієвою, вона повинна базуватися на низці фундаментальних принципів. Провідні українські науковці з державного управління, такі як Н.Р. Ніжник, В.М. Олуйко [9] та Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін [10], виділяють систему принципів, які адаптовано до сфери ФКіС.

Перший принцип - принцип науковості та прогнозування. Він вимагає, аби кадрові рішення (особливо формування держзамовлення) базувалися на науковому аналізі, прогнозуванні та довгостроковому плануванні потреби у фахівцях. Ігнорування цього принципу призводить до ситуації, коли заклади вищої освіти готують фахівців, які вже мало потрібні ринку (наприклад, надлишок тренерів з олімпійських видів спорту), в той час як нові напрямки (спортивні менеджери, психологи та журналісти; фахівці з адаптивного та ветеранського спорту, фізкультурно-спортивної реабілітації, тощо) залишаються без кадрів.

Другий принцип – принцип демократизму та прозорості. Даний принцип передбачає прозорість конкурсних відборів на керівні посади та об'єктивність процесів атестації, що мінімізує корупційні ризики та кумівство. Як доводить практика, непрозорість процедур демотивує кваліфікованих фахівців, які не бачать можливостей для кар'єрного зростання.

Третій принцип - принцип системності та комплексності, який на нашу думку, є ключовим. Розглядає всі компоненти («підготовку», «мотивацію», «атестацію») як єдиний, взаємопов'язаний механізм. Порушення цього принципу і є основою неефективності всієї системи. Наприклад, інвестування в компонент «підготовка» (бюджетні місця у закладах вищої освіти (ЗВО)) без одночасного реформування компоненту «мотивація» (конкурентна зарплата) є не раціональним оскільки підготовлені фахівці не йдуть працювати у державний сектор із-за низької заробітної плати.

Четвертий принцип – принцип об'єктивності та компетентності. Згідно з цим принципом, оцінка фахівців має відбуватися виключно на основі їхніх професійних компетенцій, а не формального стажу чи адміністративної

лояльності. Система, що базується на стажі, консервує застарілі підходи та блокує просування молодих, але більш компетентних фахівців.

Пятий принцип – принцип правової та соціальної захищеності. Гарантує гідний рівень оплати праці та соціальний статус фахівця, що є базою для утримання кадрів у галузі. Низький соціальний статус професії тренера, який часто сприймається як обслуговуючий персонал, а не як педагог та інженер здоров'я, призводить до відтоку найкращих кадрів.

Шостий принцип – принцип гнучкості та адаптивності. В реаліях сьогодення, це, ймовірно, найбільш актуальний принцип. Його сутність полягає в здатності системи швидко перебудовуватися та реагувати на нові виклики (як-то війна, децентралізація, поява нових видів спорту та ін.), а не діяти за застарілими інструкціями 20-річної давнини.

На нашу думку, порушення саме цих принципів, особливо системності, науковості та адаптивності, є ключовою проблемою української моделі державної кадрової політики.

Структурно кадрову політику у сфері ФКіС доцільно розглядати як системний «життєвий цикл» фахівця, який складається з п'яти ключових взаємопов'язаних компонентів (суб-систем), де збій в одному неминуче призводить до деградації інших.

Перший компонент «підготовка та формування» – виконує освітню функцію. Це, так би мовити, «вхід» в систему, що включає ліцензування освітніх програм у закладах вищої освіти, формування державного замовлення [35] та розробку освітніх стандартів [46; 47]. Ефективність цього етапу залежить від того, наскільки держзамовлення відповідає реальним, а не уявним, потребам ринку. Дослідження вітчизняних науковців, зокрема, Л.В. Каліта [21] підтверджують наявність розриву між академічною підготовкою та практичними вимогами роботодавців. Випускники доволі часто не володіють необхідними навичками, такими як: грантовий менеджмент, управління спортивними об'єктами, робота з інклюзивними групами чи застосування сучасних цифрових технологій у тренувальному процесі. Вони орієнтовані на

застарілу модель «тренера-викладача» у спорті вищих досягнень, а не на потреби масового спорту чи реабілітації.

Другий компонент «розподіл та адаптація» - алокаційна функція. Цей компонент передбачає механізми першого працевлаштування випускників та їх закріплення на робочих місцях. Сьогодні в Україні відсутня система централізованого розподілу кадрів, як це було в Радянському Союзі. В свою чергу, недосконала кадрова політика (відсутність фінансової мотивації) не дозволяє молодим фахівцям закріпитись та адаптуватись в держаному спортивному секторі. Окрім цього, не маючи дієвих механізмів стимулювання, місцеві об'єднані територіальні громади (ОТГ) позбавлені можливості гідно конкурувати за фахівців з великими містами та, знову ж таки, з приватним сектором (фітнес-клубами), що призводить до ситуації, коли спортивна інфраструктура в громадах простоює без кваліфікованого персоналу.

Для того, щоб розв'язати вищезначені проблеми і наповнити держаний сектор спортивними спеціалістами доцільно щоб новий компонент включав в себе ринкові стимули, а саме: муніципальне житло, «підйомні» для молодих тренерів, пільгові кредити тощо.

Третій компонент «атестація та сертифікація» - контрольно-регулятивна функція. Це механізм «допуску» до професії та подальшого підтвердження кваліфікації. В ідеальній системі, цей компонент має слугувати фільтром якості та інструментом розвитку, стимулюючи фахівців здобувати нові знання. В українських реаліях він часто перетворюється на бюрократичний бар'єр, який ігнорує реальні компетенції на користь формальних ознак (стаж, кількість документів, наявність спортсменів-розрядників тощо). Такий варіант демотивує фахівців, які працюють у масовому спорті чи з групами здоров'я де медалі не є критерієм успіху.

Четвертий компонент «мотивація та стимулювання» - мотиваційна функція. Даний компонент є найбільш проблемним. Він включає в себе не лише систему оплати праці (в Україні це Єдина тарифна сітка [51]), але й нефінансові стимули, такі як:

- кар'єрні перспективи;
- соціальний престиж професії;
- можливості для професійного зростання та соціальних гарантій.

Дослідження В.Д. Бондар, Н.А. Дмитренко, О.М. Дрозд вказують на низький рівень мотивації як ключову причину відтоку кадрів [4; 12; 13; 21]. Демотивований фахівець не лише сам не розвивається, але й не здатен якісно виконувати свої функції, що напряду впливає на здоров'я населення та результати спортсменів. Низький престиж професії та відсутність прозорої кар'єрної драбини, де просування залежить не від компетенцій, а від стажу, робить галузь непривабливою для талановитої молоді.

П'ятий компонент «розвиток та соціальний захист» - сервісна функція. Він забезпечує систему безперервної освіти «навчання протягом життя» через курси підвищення кваліфікації, програми професійної перепідготовки та соціальний захист фахівців. Даний компонент має забезпечувати адаптивність системи, дозволяючи фахівцям швидко здобувати нові компетенції, зокрема, для роботи з ветеранами або з новими інноваційними цифровими технологіями. Його провал означає, що кадровий потенціал галузі старіє і не відповідає новим викликам. Фахівці, які отримали освіту 20 років тому, продовжують працювати за застарілими методиками, оскільки система не стимулює і не забезпечує їхнє оновлення знань.

Взаємозв'язок всіх компонентів та їхні ключові проблемні аспекти представлені у табл. 1.1.1.

Таблиця 1.1.1.

**Компоненти (структура) державної кадрової політики у сфері ФКіС та
їхні ключові проблеми**

Компонент	Ключова функція	Проблемні аспекти
1. Підготовка	Забезпечення галузі фахівцями (освітня функція).	Невідповідність обсягів та профілів держзамовлення реальним потребам ринку (дефіцит фізкультурних кадрів в ОТГ, відсутність фахівців з адаптивного спорту)
2. Розподіл	Оптимальна алокація кадрів (алокаційна функція).	Високий рівень «відтоку кадрів» з державного/комунального сектору (ДЮСШ) у приватний (фітнес-клуби) або за кордон.
3. Атестація	Контроль якості компетенцій (контрольно-регулятивна функція).	Застарілість кваліфікаційних вимог (орієнтація на медалі, а не на масовість чи інклюзію); формалізм процедур; корупційні ризики.
4. Мотивація	Утримання та стимулювання фахівців (мотиваційна функція).	Економічно неконкурентний рівень заробітної плати; непрозора система надбавок; відсутність чітких кар'єрних траєкторій.
5. Розвиток та соціальний захист	Забезпечення навчання протягом життя (сервісна функція), створення гідних умов життя.	Формальний підхід до курсів підвищення кваліфікації; відсутність програм перепідготовки відповідно до нових викликів (ветерани); низький соціальний престиж професії.

Державна кадрова політика у сфері ФКіС є складною, багатокомпонентною системою, що в ідеалі має функціонувати як єдиний, збалансований «життєвий цикл» фахівця. Ефективність цієї системи залежить

не стільки від успішності окремих компонентів, скільки від їхньої синергії. Вже на теоретичному рівні можна діагностувати глибоку системну кризу, наслідком якої є віддітік кадрів. Така проблема виникає коли значні державні інвестиції в компонент «Підготовка» (ЗВО випускають спортивних фахівців) повністю нівелюються провалами в компоненті «Мотивація» (низькі зарплати в державному секторі (ДЮСШ)). В свою чергу це створює ефект, так би мовити, «дірявого відра», коли держава марно витрачає ресурси на підготовку кадрів, які система не здатна втримати. Цей збій є не просто управлінською проблемою, а прямою фіскальною неефективністю, що призводить до марнотратства бюджетних коштів. Кожна гривня, інвестована у підготовку фахівця, який одразу залишає державний сектор заради роботи у приватному фітнес-клубі, є чистою втратою для бюджету та суспільства.

1.2. Механізми державного регулювання кадрового потенціалу в галузі фізичної культури і спорту: класифікація та характеристика

В науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «механізм державного управління». Серед науковців існує декілька визначень цього терміну [9, с.235-236; 10; 25; 29, с. 53-54; 30, с. 13], тому зупинемось на визначенні зі словника-довідника «Державне управління». Отже, під «механізмом державного управління» прийнято розуміти «практичні заходи, засоби, важелі, стимули, за допомогою яких органи державної влади впливають на суспільство, виробництво, будь-яку соціальну систему з метою досягнення поставлених цілей» [11 с. 116-117]. Іншими словами, це відповідь на питання: «Як саме держава керує?». Розуміння цього твердження є критично важливим, оскільки ефективність політики залежить не лише від наявності цих механізмів, але й від їх збалансованості, адекватності та синергетичного поєднання. Наприклад, наявність досконалого правового

механізму (закону) є марною, якщо відсутній економічний механізм (мотивація) для його виконання.

Спираючись на праці вітчизняних науковців з теорії державного управління та адміністративного права, зокрема, роботи А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенського [26; 29], Г.С. Одінцева [30], є доцільним класифікувати ці механізми за характером управлінського впливу на три основні, взаємопов'язані групи.

Першу групу складають нормативно-правові механізми. Вони визначають «правила гри», які держава встановлює для всіх суб'єктів галузі. Вони створюють те правове поле, в межах якого функціонують всі інші механізми. Їхня функція – установча, декларуюча та стандартизуюча. Вони визначають, хто є суб'єктом, які його права та обов'язки. Ключовими інструментами (правовими важелями) тут є нормативно-правові акти різної юридичної сили. На найвищому щаблі знаходяться Закони України, що мають найвищу юридичну силу. Визначимо найбільш важливі нормативно-правові акти, на які ми спираємось в нашому дослідженні:

- Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-ХІІ – «визначає загальні правові, організаційні, соціальні та економічні основи діяльності у сфері фізичної культури і спорту та регулює суспільні відносини у створенні умов для розвитку фізичної культури і спорту» [56];

- Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII – «регулює суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації конституційного права людини на освіту, прав та обов'язків фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у реалізації цього права, а також визначає компетенцію державних органів та органів місцевого самоврядування у сфері освіти» [52];

- Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556-VII - «встановлює основні правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти, створює умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу з закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки

конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях» [33]. В рамках нашого дослідження цей Закон регулює ключовий компонент «Підготовка», визначаючи засади ліцензування ЗВО та стандартизації;

➤ Бюджетний кодекс України – «визначає засади бюджетної системи України, її структуру, принципи, правові засади функціонування, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства» [6]. Іншими словами, визначає фінансові потоки та можливості фінансування галузі з державного та місцевих бюджетів.

➤ Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту» від 22.10.1993 № 3552 - «визначає правовий статус ветеранів війни, забезпечує створення належних умов для їх життєзабезпечення, сприяє формуванню в суспільстві шанобливого ставлення до них» [55].

Наступну категорію складають підзаконні акти – Постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують дію законів в області фізичної культури та спорту. Зокрема, до них належать:

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України» від 02.07.2014 р. № 220 [41].

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України» від 16.10.2014 № 630 [42].

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про Міністерство охорони здоров'я України» від 02.11.2006 р. № 1542 [49].

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Положення про Міністерство у справах ветеранів України» від 27.12.2018 р. № 1175 [31].

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці

працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.08.2002 №1298 – «упорядковує оплату праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери, а також створює механізм підтримання на постійному рівні оптимальних міжгалузевих та міжпосадових співвідношень в оплаті праці» [51]. В нашому дослідженні ця Постанова є основою для регулювання компоненту «Мотивація».

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» від 05.11.2008 р. № 993 «Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» [45] – встановлює організаційно-правові, фінансово-господарські засади діяльності спортивних шкіл.

➤ Постанова Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту із запровадження договірної форми надання соціальної послуги із соціального супроводу військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах (підрозділах) Збройних Сил» від 03.10.2023 № 1050 [54] – забезпечує соціальний супровід військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах (підрозділах) збройних сил України. Чинна постанова є реакцією держави на виклики війни.

Найбільш деталізований, але, водночас, найбільш проблемний рівень законних актів включає в себе відомчі нормативні акти – Накази міністерств. Відзначимо декілька з них:

➤ Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)» від 13.01.2014 № 45 [43].

➤ Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів) та спортивних суддів, фахівців з питань фізкультурно-спортивної реабілітації, які беруть участь у фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-реабілітаційних та спортивних заходах для осіб з інвалідністю» від 05.05.2014 р. № 1407 [44].

➤ Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури і спорту» від 23.09.2005 № 2097 [34].

➤ Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Змін деяких нормативно-правових актів Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту та Міністерства молоді та спорту України з питань оплати праці» від 11.03.2024 № 1480 [38].

➤ Наказ Міністерство освіти і науки України «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти» від 24.04.2019 № 567 [46].

➤ Наказ Міністерство освіти і науки України «Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для другого (магістерського) рівня вищої освіти» від 11.05.2021 № 516 [47].

Варто відзначити, що саме на цьому рівні правові норми часто вступають між собою в конфлікт. Яскравим прикладом є Наказ Міністерства молоді та спорту (Мінмолодьспорту) «Про затвердження Порядку проведення атестації.....» [41] та Наказ Міністерства освіти та науки (МОН) про освітні стандарти [46; 47]. Перший висуває застарілі вимоги до тренера, орієнтовані на «медалі», другий – рамкові вимоги до його підготовки. Між ними відсутня належна кореляція, що створює розрив між тим, чому вчать у ЗВО, і тим, що вимагають при атестації. Саме ця сукупність документів визначає, хто має право називатися «тренером», яка базова модель оплати його праці та які вимоги до його кваліфікації.

Другу групу формують організаційно-адміністративні механізми. Це інструменти прямого управлінського впливу, які часто називають «командними» або «директивними». Вони реалізуються через діяльність конкретних органів влади (інституцій) та їх посадових осіб. Якщо правові механізми описують систему, то адміністративні її впроваджують, організовують та контролюють. Ключовими інструментами тут є інституційне забезпечення. В Україні воно є вкрай фрагментованим, оскільки повноваження

розірвані між різними органами влади: МОН - контролює підготовку кадрів, Мінмолодьспорту - контролює атестацію тренерів та діяльність ДЮСШ, МОЗ - контролює медичний аспект реабілітації, а Мінветеранів - формує попит на послуги реінтеграції.

Іншими адміністративними інструментами є процедури ліцензування та акредитації ЗВО з боку МОН, процедури атестації тренерів з боку Мінмолодьспорту, а також функції контролю та моніторингу (збір статистичної звітності (форма 5-ФК) [19; 37], проведення інспекцій тощо). В Україні, яка успадкувала пострадянську модель управління, саме ця група механізмів є домінуючою. Ця домінанта пояснюється історичною інерцією (path dependency – залежність від минулого розвитку [14]) та відносною «простотою» такого управління – легше видати наказ чи зібрати звіт, ніж налаштувати складні економічні стимули. Пострадянський елемент системи управління призводить до надмірної бюрократизації, формалізму та інституційної ригідності, що унеможлиблює реалізацію принципу адаптивності. Система стає самодостатньою коли процес (написання звіту, проведення комісії) стає важливішим за результат (здоров'я людини, компетентність фахівця). Як наслідок, фахівець витрачає час не на саморозвиток, а на адміністрування своєї діяльності, що є прямим демотиватором.

Третю групу складають фінансово-економічні механізми. До них відносяться важелі опосередкованого впливу, які стимулюють або обмежують суб'єктів (фахівців, заклади освіти) через фінансові інструменти. В ринкових умовах та в контексті євроінтеграції, саме ця група механізмів має стати найбільш дієвою, оскільки апелює до мотивації, а не до примусу. Вони відповідають на питання: «Чому фахівцю має бути вигідно працювати в цій системі?». Ключовими інструментами тут є:

- пряме бюджетне фінансування ДЮСШ та ЗВО;
- державне замовлення (інструмент стратегічного планування, яким МОН визначає потребу у фахівцях за бюджетні кошти);

➤ система оплати праці та стимулювання (встановлення посадових окладів та гнучких надбавок).

Проблема української моделі полягає не лише в тому, що ці механізми слабкі, але й у тому, що вони використовуються не за призначенням. Наприклад, державне замовлення – це по суті економічний інструмент, який має гнучко реагувати на попит ринку. Проте в Україні він використовується як адміністративний – через роздачу бюджетних місць [35] за інерційними квотами, без урахування реальної потреби. Аналогічно, Єдина тарифна сітка оплати праці – це економічний інструмент, але через свою застарілу структуру (прив'язка до стажу, а не до компетенцій) він перетворився на адміністративний інструмент «зрівнялівки» та демотивації. До цієї ж групи належать і такі інструменти як податкова політика, а саме: надання пільг спортивним організаціям, що створюють робочі місця; надання цільових державних грантів (наприклад, на перепідготовку тренерів для роботи з ветеранами) та механізми державно-приватного партнерства [28]. Як зазначають науковці та спортивні фахівці, саме слабкість економічних стимулів є головною перешкодою для залучення приватних інвестицій та розвитку людського капіталу в галузі [4; 12; 13; 24; 25].

Взаємозв'язок цих механізмів та їхній вплив на компоненти кадрової політики представлено у вигляді узагальненої схеми (рис. 1.1.1).

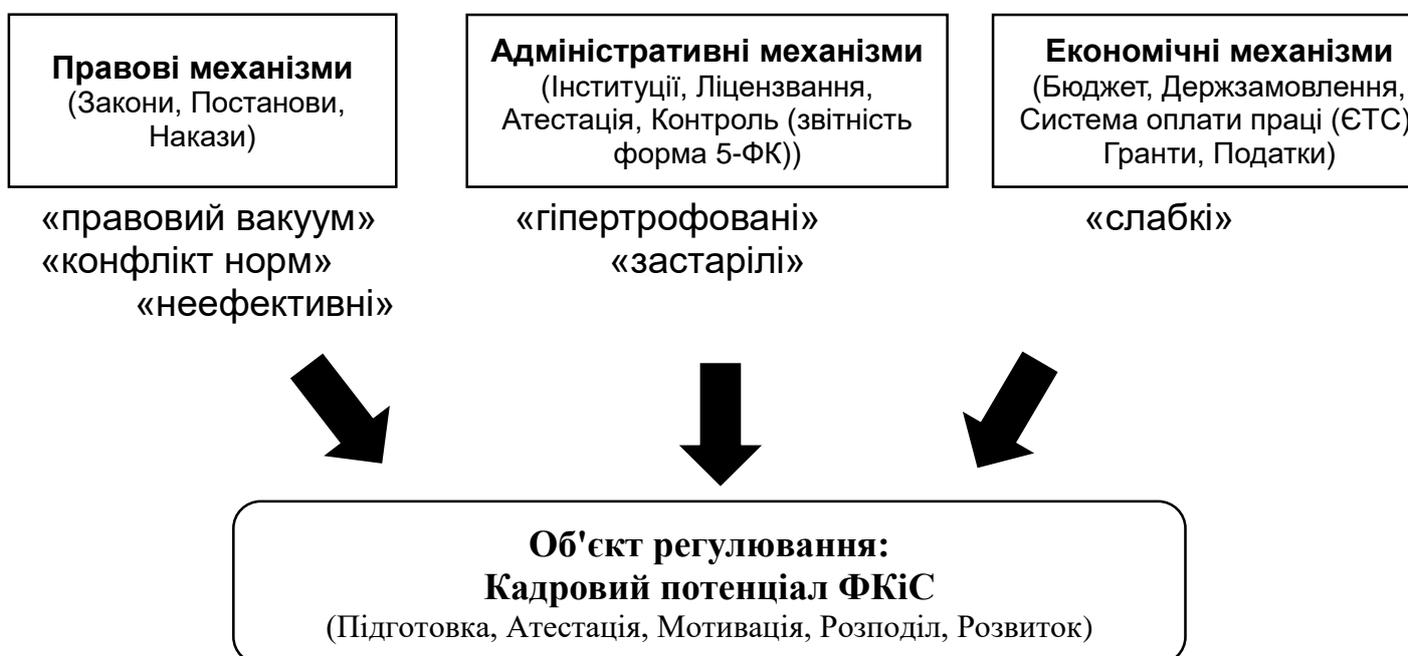


Рисунок 1.1.1 Класифікація механізмів державного регулювання кадрової політики у сфері ФКіС

Механізми державного регулювання кадрової політики у сфері ФКіС являють собою тріаду правових, адміністративних та економічних інструментів. Для ефективної кадрової політики необхідний їхній синергетичний ефект – коли правові норми є актуальними, адміністративні структури діють злагоджено, а економічні стимули мотивують фахівців.

Ключовою проблемою в Україні є глибокий системний дисбаланс, успадкований від радянської системи управління. Цей дисбаланс характеризується надмірним домінуванням жорстких, застарілих адміністративних механізмів, які створюють суттєвий бюрократичний тиск на фахівців та інституції. В цьому контексті спостерігається хронічна слабкість та неефективність ключових економічних механізмів. Наприклад, система оплати праці не виконує своєї стимулюючої функції, а, навпаки, діє як потужний демотиватор, виштовхуючи кадри з галузі. Інструмент держзамовлення використовується неефективно, не відповідаючи на запити ринку, а радше задовольняючи інтереси мережі ЗВО. Правова ж база при цьому залишається фрагментованою та часто неузгодженою. Це призводить до конфлікту повноважень інституцій та до «правових пасток», коли виконання одного закону блокується іншим.

Такий дисбаланс робить систему негнучкою, економічно непривабливою для кваліфікованих спортивних кадрів та нездатною до адаптації. Вищезначене формулює центральну гіпотезу нашого дослідження – неможливо реформувати галузь «частково», лише «змінивши» один з механізмів, наприклад, трохи підвищивши зарплату. Ситуативні заходи не принесуть позитивного ефекту, оскільки адміністративні бар'єри все одно

блокуватимуть розвиток. Необхідно змінювати сам баланс, кардинально послаблюючи адміністративний тиск та одночасно будуючи нові, дієві економічні стимули.

1.3. Порівняльний аналіз світових моделей державної кадрової політики в області фізичної культури і спорту

Аналіз української системи державного регулювання кадрової політики в області фізичної культури і спорту, яка базується на гіпотезі про «системний дисбаланс», був би неповним без її зіставлення з провідними світовими моделями. Компаративний метод дозволяє не лише верифікувати цю гіпотезу, показавши як функціонують збалансовані системи, але й сформулювати «банк» апробованих рішень. Такий підхід дозволяє уникнути розробки пропозицій «з нуля», спираючись на механізми, чия ефективність доведена в схожих соціально-економічних чи інституційних умовах.

Для порівняльного аналізу нами було обрано чотири країни (Сполучені Штати Америки (США), Ізраїль, Федеративна Республіка Німеччина (ФРН) та Республіка Польща чий досвід є винятково релевантним для вирішення визначених завдань. Вибір цих країн зумовлений тим, що їхні моделі пропонують перевірені рішення для трьох ключових викликів, що стоять перед Україною:

1. Кадрове забезпечення реінтеграції ветеранів (досвід США та Ізраїлю). Це пряма відповідь на найгостріший виклик, спричинений війною.

2. Імплементация стандартів Європейського союзу (ЄС) та побудова освітньої моделі атестації (досвід ФРН та Польщі). Вимога відповідає євроінтеграційному курсу країни.

3. Реформа пострадянської моделі ДЮСШ в умовах децентралізації (досвід ФРН та Польщі). Відповідь на виклик передачі повноважень та фінансів на рівень ОТГ.

Для підвищення сфокусованості, з аналізу було виключено інші значущі моделі. Наприклад, модель Франції, попри її успіхи в спорті вищих досягнень, є надмірно централізованою та державною, що робить її досвід менш доречним для України, яка рухається шляхом децентралізації. Модель Великої Британії також виключено через її специфічну ринкову структуру (*private school sport*), які кардинально відрізняється від української системи, в основі якої є ДЮСШ. Обрані ж чотири країни надають прямі та релевантні приклади для модернізації української системи.

Першою моделлю для аналізу обрано систему Сполучених Штатів Америки. Вона характеризується мінімальним прямим адміністративним втручанням держави у процес сертифікації, але, водночас, потужним державним впливом на формування кадрової політики, яка реалізуються через економічні механізми, особливо у сфері ветеранського спорту. На відміну від української централізованої системи у США не існує єдиного державного диплома тренера. Функції атестації та навчання делеговані недержавним суб'єктам як-то: Національним керівним органам *National Governing Bodies* (NGBs) [60], які управляють та розвивають конкретний вид спорту на національному рівні, виконуючи ключові функції, та профільним асоціаціям *National Strength and Conditioning Association* (NSCA). Вони створюють конкурентний ринок кваліфікацій, де цінність сертифікату визначається не державним наказом, а його визнанням з боку роботодавців. Це принципово інший підхід, що базується на ринковому попиті на компетенції, а не на бюрократичному обліку «стажу».

Слід відзначити, що ключову роль у роботі з ветеранами відіграє Департамент у справах ветеранів (*United States Department of Veterans Affairs* (VA)) [75]. Важливо, що VA не будує власну мережу державних «Центрів реінтеграції». Натомість він діє як потужний економічний регулятор через

програму «Adaptive Sports Grant Program» [75]. В межах цієї програми VA щорічно розподіляє мільйони доларів грантів серед існуючих суб'єктів: громадських організацій, паралімпійських комітетів, муніципальних програм та університетських команд. Це класичний приклад економічного механізму. Обов'язковою умовою отримання гранту є доведення, що послуги надаються кваліфікованими фахівцями які мають сертифікати від згаданих NGBs чи асоціацій. Внаслідок цього держава, в особі VA, економічно стимулює, а не адмініструє ринок підготовки кадрів. Вона створює платоспроможний попит, на який реагують освітні провайдери. Такий підхід дозволяє масштабувати надання послуг ветеранам значно швидше та ефективніше, ніж це було б можливо через створення нової державної інфраструктури, що потребувало б років та мільярдних витрат на адміністрування.

Другою, та не менш важливою для України, є модель Ізраїлю. Її унікальність зумовлена глибокою інституційною інтеграцією фізичної реабілітації та спорту в єдину державну політику, яка адмініструється паралельно Міністерством оборони та Інститутом національного страхування. На відміну від української інституційної незгодженості (де МОЗ «лікує», а Мінмолодьспорт «тренує»), в Ізраїлі спорт є невід'ємною частиною клінічного протоколу реабілітації. Ключову роль відіграють спеціалізовані центри «Beit Halochem» («Будинок Воїна») [65; 66]. Це унікальні установи, які фінансуються Організацією ветеранів з інвалідністю (Zahal Disabled Veterans Organization) за потужної державної підтримки.

У цих центрах ветеран отримує повний спектр послуг під одним дахом від фізіотерапії та гідротерапії у спеціалізованих басейнах до занять у тренажерних залах, стрільби з лука чи настільного тенісу тощо. Проте, «інтеграція», в даному випадку, означає не лише спільне приміщення. Вона означає єдиний клінічний та реабілітаційний план. У центрах працюють мультидисциплінарні команди (лікарі, фізіотерапевти, психологи, тренери з адаптивного спорту), які діють за єдиним планом реабілітації. Тренер з плавання є такою ж частиною медичного процесу, як і хірург. Система

підготовки кадрів, зокрема у провідному Інституті фізичного виховання та спорту імені Орда Вингейта [20], орієнтована на цей попит і готує фахівців саме для такої інтегрованої моделі. Досвід Ізраїлю доводить неефективність української інституційної фрагментації та вказує на необхідність створення міжвідомчих стандартів і протоколів, де спорт стає інструментом реабілітації, а не окремою ізольованою сферою.

Третьою моделлю для аналізу обрано досвід Федеративної Республіки Німеччина (ФРН), який є еталонним для України з двох причин - успішна модель децентралізації та стандарт сертифікації тренерів в ЄС. В Німеччині не існує державних ДЮСШ. Основою масового спорту є близько 90 000 неприбуткових спортивних клубів («*Gemeinnütziger Sportverein*»), які є незалежними громадськими об'єднаннями. Роль держави полягає не в утриманні штату тренерів, а в підтримці клубів. Це здійснюється через непрямі економічні механізми такі як: надання клубам в безкоштовну або пільгову оренду комунальну спортивну інфраструктуру (стадіони, спортивнихзалів та ін.) та виділення прямих дотацій на їхню статутну діяльність, наприклад, на роботу з молоддю або на закупівлю інвентарю. Такий підхід створює умови для розвитку, але водночас не втручається в операційне управління [5; 70; 76].

Атестація в Німеччині – це освітній, а не бюрократичний процес. Німецька олімпійська спортивна конфедерація (DOSB) [67] є неурядовою організацією, але саме вона керує єдиною 4-рівневою системою ліцензій (C, B, A, *Diplom-Trainer*). Щоб отримати базову ліцензію «*Trainer-C*» (видається для масового спорту, дає право працювати в клубах), фахівець має пройти 120 годин модульного навчання (теорія, практика, перша допомога, методика, іспити). Ліцензія є дійсною 2-4 роки, і для її подовження необхідно обов'язково проходити курси підвищення кваліфікації, наприклад, 15-20 годин. Такий підхід реалізує принцип «навчання протягом життя». Німецька модель є прямою протилежністю українській системі, де категорія дається раз на 4 роки і не вимагає реального навчання для підтвердження. Вона демонструє збалансоване поєднання правових (стандарти ліцензій) та економічних

(наявність ліцензії є умовою для оплати праці в клубі) механізмів, де держава делегує функцію атестації профільній конфедерації.

Четвертою, і, можливо, найбільш релевантною для України, є модель Республіки Польща. Польща пройшла схожий з Україною шлях трансформації від централізованої радянської моделі до децентралізованої європейської. Польський досвід є цінним у двох аспектах.

Перший аспект – це реформа системи атестації. Польща відмовилася від старої системи «категорій». Яка була схожа на нашу і повністю імплементувала Європейську рамку кваліфікацій (European Qualifications Framework (EQF)) [68]. В результаті кваліфікації тренерів (Інструктор, Тренер II класу, Тренер I класу) стали прив'язані до загальноєвропейських рівнів освіти, зокрема, інструктор – рівень EQF 4, тренер II класу – рівень EQF 5. Підготовку кадрів проводять акредитовані Міністерством спорту і туризму ЗВО, зокрема, Академія фізичного виховання імені Юзефа Пілсудського. Це робить їхні дипломи зрозумілими та визнаними у ЄС, що є прямою вимогою української євроінтеграції та умовою для академічної та трудової мобільності фахівців.

Другий аспект – це реформа децентралізації. Польща успішно реформувала свої аналоги ДЮСШ які часто були прив'язані до шкіл, передавши їх на повне фінансування «гмінам» (аналог ОТГ) [73; 74]. На відміну від України, де ОТГ отримали фінансовий тягар, але не отримали реальних важелів управління, польські «гміни» отримали реальну автономію у формуванні місцевої спортивної політики та впровадженні гнучких контрактів для тренерів. При цьому держава зберегла за собою контроль через механізми сертифікації (стандарти EQF) та цільові економічні програми підтримки талантів [71; 72; 74; 77]. Досвід Польщі доводить, що перехід від пострадянської моделі до європейської можливий, але вимагає повної перебудови нормативної бази атестації та чіткої фінансової моделі для муніципалітетів.

Проведений аналіз чотирьох моделей дозволяє зробити висновок, що жодна з них не може бути скопійована Україною «один в один». Проте, кожна з них пропонує ефективні рішення для наших ключових проблем:

- модель США дає відповідь на питання «Як швидко забезпечити кадрами ветеранський спорт?» (через економічні гранти, а не будівництво нових центрів);
- модель Ізраїлю дає відповідь на питання «Як подолати конфлікт між МОЗ та Мінмолодьспортом?» (через клінічну інтеграцію та єдині протоколи);
- модель ФРН дає відповідь на питання «Як має виглядати наша система атестації в ЄС?» (через освітні ліцензії за зразком DOSB, а не бюрократичні категорії);
- Модель Польщі доводить, що реформа пострадянських ДЮСШ в умовах децентралізації та євроінтеграції є реальною. Результати компаративного аналізу узагальнено у табл. 1.3.1.

Таблиця 1.3.1.

Порівняльний аналіз моделей кадрової політики у ФКіС

Критерій	США	Ізраїль	ФРН	Польща	Україна (для порівняння)
Ключовий суб'єкт державної політики	Департамент у справах ветеранів (VA); Національні асоціації (NGBs).	Міністерство оборони; Інститут національного страхування; «Beit Halochem».	Муніципалітети; Німецька олімпійська спортивна конфедерація	Міністерство спорту і туризму; Муніципалітети (гміни).	Мінмолодьспорт, МОН, МОЗ, Мінветеранів (фрагментовано).

			ція (DOSB).		
Механізм атестації (сертифікації)	Децентралізований. Компетентний. На базі асоціацій.	Централізований (спеціалізований). На базі профільних інститутів (Wingate).	Централізований (освітній). Компетентний (Lizenz C/B/A). На базі DOSB	Централізований (освітній). Прив'язаний до рівнів EQF. На базі ЗВО	Централізований (бюрократичний). На основі «стажу» та формальних комісій
Робота з ветеранами / реабілітація	Економічний механізм. VA фінансує (гранти) недержавні організації.	Клінічно-інтегрований. Спорт є частиною медичного протоколу.	Соціально-інтегрований. Через загальну систему муніципальних інклюзивних клубів.	Соціально-інтегрований. Через програми «Гмін» та ветеранських фондів.	На початковому етапі. Фрагментарні ініціативи без системного кадрового забезпечення.
Роль ОТГ (децентралізація)	Висока (фінансування шкільного спорту).	Низька (система високоцентралізована).	Ключова. Муніципалітети – головні утримувачі інфраструктури та спонсори клубів.	Ключова. «Гміни» – головні фінансисти реформованих ДЮСШ.	Висока (фінансування), але низька (управління)
Релевантність для України	Модель швидкого залучення кадрів у ветеранський спорт.	Модель для подолання міжвідомчого конфлікту.	Модель реформи атестації згідно стандартів ЄС.	Модель реформи ДЮСШ та імплементації EQF.	-

Висновки до Розділу 1.

Проведене дослідження дозволило сформувати надійний теоретико-методологічний і компаративно-аналітичний фундамент для подальшого емпіричного аналізу.

По-перше, було досліджено сутність, принципи та структуру державної кадрової політики в галузі фізичної культури та спорту. Встановлено, що для відповідності завданням євроінтеграції необхідний перехід від застарілої пострадянської парадигми «роботи з кадрами» до сучасної концепції «управління людським капіталом». Такий перехід є не просто термінологічною зміною, а фундаментальною зміною філософії управління – від адміністрування до інвестування та розвитку. Доведено, що кадрову політику доцільно розглядати як системний «життєвий цикл» фахівця, який складається з п'яти ключових компонентів: підготовка, розподіл, атестація, мотивація та безперервний розвиток. На основі аналізу наукової літератури було виокремлено ключові принципи (системності, науковості, адаптивності та ін.). Теоретично обґрунтовано, що порушення цих принципів призводить до системних збоїв, зокрема до ефекту «дірявого відра». Ця метафора ілюструє, як інвестиції держави в компонент «Підготовка» (фінансування ЗВО) повністю нівелюються провалами у компоненті «Мотивація» (неконкурентні зарплати), що робить державні витрати неефективними.

По-друге, в ході дослідження було класифіковано та детально охарактеризовано механізми (інструменти) державного регулювання кадрового потенціалу. Їх було поділено на три групи: правові (установчі), адміністративні (виконавчо-контрольні) та економічні (стимулюючі). На основі цього було сформульовано та обґрунтовано ключову гіпотезу даного дослідження, а саме: чинна українська модель кадрового регулювання страждає від глибокого системного дисбалансу. Цей дисбаланс полягає у домінуванні (гіпертрофії) застарілих, надмірно бюрократизованих адміністративних механізмів з його формальними критеріями атестації при хронічній слабкості та неефективності ключових економічних механізмів (система оплати праці на базі ЄТС). Ця «гіпертрофія» адміністрування при «атрофії» економічних стимулів робить систему негнучкою, нездатною до адаптації та економічно непривабливою для кваліфікованих фахівців.

По-третє, було проведено ґрунтовний порівняльний аналіз чотирьох провідних світових моделей кадрової політики, вибір яких був зумовлений ключовими викликами, що стоять перед Україною. Аналіз довів, що для кожної з наших проблем існують апробовані міжнародні рішення. Так, модель США продемонструвала ефективність економічного механізму (гранти VA) для швидкого кадрового забезпечення ветеранського спорту. Модель Ізраїлю показала шлях подолання міжвідомчого конфлікту між МОЗ та Мінмолодьспорту – через глибоку клінічну інтеграцію. Модель ФРН надала еталонну освітню, а не бюрократичну, модель атестації, яка відповідає стандартам ЄС та ефективно працює в умовах децентралізації. Нарешті, досвід Польщі довів практичну можливість успішної трансформації пострадянської моделі (реформа ДЮСШ, імплементація EQF).

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

2.1. Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення: діагностика фрагментації та нормативної застарілості

Перехід від теоретико-методологічного аналізу до емпіричної діагностики чинної української системи вимагає першочергового аналізу її фундаменту – нормативно-правової бази та інституційної архітектури.

Першим дефектом чинної системи є інституційна фрагментація. На відміну від чітких, функціонально інтегрованих закордонних моделей, українська система кадрового забезпечення ФКіС інституційно невпорядкована. Ключові компоненти *«життєвого циклу»* фахівця виявляються в зоні перетину повноважень чотирьох ключових суб'єктів державного управління, чії функції часто не узгоджуються та вступають у прямий конфлікт.

Перший суб'єкт - Міністерство молоді та спорту України (Мінмолодьспорт). Згідно «Положенню» [41], Мінмолодьспорт є головним органом у формуванні та реалізації державної політики у сфері ФКіС. Воно реалізує ключові адміністративні механізми, зокрема, веде реєстр спортивних рекордів, надає статус «національної» спортивним федераціям та, що найважливіше для даного дослідження, здійснює атестацію тренерів [43; 44]. Проте, його повноваження та нормативна база фактично обмежуються сферою спорту вищих досягнень та системою ДЮСШ.

Другий суб'єкт – Міністерство освіти і науки України [42]. Повністю контролює правові та економічні механізми на ключовому етапі «Підготовка».

Саме МОН ліцензує заклади вищої освіти, затверджує Стандарт вищої освіти [46; 47] та формує щорічне державне замовлення.

Фундаментальний інституційний розрив між цими двома відомствами полягає в тому, що МОН діє ізольовано, орієнтуючись на власні показники та інерцію системи ЗВО, а не на реальні потреби ринку, які мав би формулювати Мінмолодьспорт, можливо, у взаємодії з Мінветеранів. МОН звітує про виконання держзамовлення, а Мінмолодьспорт звітує про нестачу кваліфікованих кадрів – обидва міністерства формально праві, але система в цілому не працює, порушуючи базовий принцип системності.

Третій та четвертий суб'єкти - Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) та Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів), стали критично важливими в умовах війни. МОЗ, згідно з Законом «Про реабілітацію...» [53], контролює сферу медичної реабілітації та суміжну професію «фізичний терапевт», яка практично відділена від професії «тренер». Мінветеранів, у свою чергу, є головним замовником послуг з соціальної реінтеграції та психосоціальної адаптації ветеранів, але не має жодних важелів впливу ні на МОН, щоб замовити підготовку кадрів, ні на Мінмолодьспорту, щоб їх атестувати.

Цей інституційний хаос породжує глибокі «сірі зони» відповідальності, що є ілюстрацією повного порушення принципу системності. Найбільш яскраво це проявляється у питанні кадрового забезпечення адаптивного спорту. Фахівець, який працює з ветераном, що має ампутацію та посттравматичний стресовий розлад (ПТСР), губиться між чотирма відомствами. З одного боку, він має отримати диплом (МОН), потім пройти атестацію (Мінмолодьспорт), але з іншого боку він повинен працювати з медичними діагнозами (МОЗ). На відміну від інтегрованої моделі Ізраїлю, де медичні та спортивні фахівці працюють у мультидисциплінарних командах в центрах «Beit Halochem», українська фрагментація робить систему недієздатною. Саме ця неузгодженість унеможлиблює ефективну реалізацію

нових урядових ініціатив [39; 48; 53; 55; 56], оскільки незрозуміло, хто і за якими стандартами має готувати та атестувати персонал для цих центрів.

Другим дефектом «архітектури» системи є нормативна застарілість. Якщо інституції – це «гравці», то нормативна база – це «правила гри», за якими вони змушені діяти. Ґрунтовний аналіз ключових нормативних актів, що регулюють компоненти «Атестація» та «Підготовка», доводить їхню повну невідповідність сучасним викликам (децентралізація, війна, євроінтеграція) та передовим міжнародним практикам.

Найбільш показовим документом, який втілює застарілість чинної системи, є Наказ Мінмолодьспорту № 45 від 13.01.2014 р. «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів)» [43]. Зазначений документ є втіленням застарілого адміністративного механізму успадкованого з радянської системи, та виступає одним з головних демотиваторів у галузі. Його аналіз виявляє декілька шарів системних проблем.

По-перше, це філософія документа. Наказ «Про затвердження Порядку проведення атестації...» [43] реалізує парадигму «бюрократичного контролю», а не «розвитку людського капіталу». Атестація є формальною процедурою «збору документів» (дипломів, сертифікатів, довідок про результати тощо) раз на чотири роки, яку проводить бюрократична комісія. Це прямо протилежить освітній моделі ФРН де ліцензія DOSB вимагає не формального, а обов'язкового регулярного навчання та складання іспитів для її отримання та подовження.

По-друге, і це найбільш кричуща проблема – абсурдність критеріїв атестації. Згідно з Додатком 1 до Наказу Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації ...» [43] для присвоєння Вищої тренерської категорії, від якої напряду залежить оклад, фахівець зобов'язаний надати докази підготовки спортсменів-розрядників (МСУ, МСУМК) або підтвердити результати виступів його спортсменів на змаганнях (1-2 місця на Чемпіонаті

України, 1-6 місця на Чемпіонаті Європи або 1-10 місця на Чемпіонатах Світу з олімпійських видів спорту) [43].

Наслідки цих критеріїв є переважної більшості фахівців галузі. Вони означають, що тренер ДЮСШ у децентралізованій громаді (ОТГ), який якісно працює з 200 дітьми, але не вивозить їх на чемпіонати України, ніколи не зможе отримати Вищу категорію. Фахівець з адаптивного спорту, який допомагає ветерану з ампутацією знову інтегруватися в суспільство, ніколи не зможе отримати Вищу категорію, бо його підопічний не посів 1-2 місця на Чемпіонаті України. Внаслідок цього держава в особі Мінмолодьспорту прямо ігнорує роботу абсолютної більшості фахівців, відмовляючи їм у можливості кар'єрного та фінансового зростання, тим самим порушуючи принцип об'єктивності. У діючому Наказі Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації ...» [43] повністю відсутні будь-які альтернативні шкали оцінки (наприклад, за критеріями масовості, інклюзії, здоров'я груп, соціалізації) для такої категорії тренерів.

Аналогічна проблема спостерігається і зі Стандартом вищої освіти за спеціальністю 017/A7 «Фізична культура і спорт» [46; 47]. Якщо Наказ Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації...» [43] – приклад застарілої регуляції, то стандарти МОН – приклад невдачі регуляторної функції держави на етапі «Підготовка». Освітній стандарт є надмірно загальним та рамковим. Він надає закладам вищої освіти широку автономію, але не містить обов'язкових вимог щодо включення у програму критично важливих компетенцій, яких вимагає ринок. У програмних результатах навчання відсутні або недостають широко присутні чіткі, обов'язкові модулі з «адаптивного спорту», «роботи з ПТСР», «спортивного менеджменту в ОТГ» чи «грантової діяльності». В умовах, коли МОН не має узгодженого замовлення від Мінветеранів чи Мінмолодьспорту, воно не використовує свій освітній потенціал для формування необхідних ринку компетенцій, а покладається на інерцію ЗВО, які, не маючи ані фахівців, ані

об'єктивного запиту, продовжують готувати тренерів-викладачів за лекалами 20-річної давнини.

Внаслідок цього чинна система державного регулювання є дефектною на фундаментальному рівні. Вона характеризується інституційною плутаниною та нормативною застарілістю. Ця «архітектура» повністю ігнорує реалії децентралізації та нові виклики (адаптивний та ветеранський спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація тощо). Такий підхід створює ідеальні умови для системних провалів на всіх етапах «життєвого циклу» фахівця.

2.2. Оцінка ефективності «життєвого циклу» кадрового забезпечення: діагностика системної кризи

Провдений вище аналіз доводить, що державна кадрова політика функціонує збитково, де державні ресурси (фінансові та людські) витрачаються вкрай не продуктивно. Такий підхід являє собою не просто управлінську, а й фінансову неефективність – держава інвестує у підготовку активу, який одразу ж втрачає, не отримавши жодної соціальної віддачі. Наш аналіз ефективності «життєвого циклу» фахівця пропонуємо структурувати за трьома ключовими провалами.

Першим і найбільш фундаментальним збоєм системи є провал на етапах «Підготовка» та «Розподіл». В Україні, на перший погляд, цей компонент виглядає потужно, адже держава щорічно інвестує значні бюджетні кошти у підготовку фахівців. За даними щорічних звітів Міністерства освіти і науки України, мережа закладів вищої освіти, що готують фахівців за спеціальністю 017/A7 «Фізична культура і спорт», щорічно випускає значну кількість магістрів та бакалаврів [35]. Теоретично, ринок мав би бути насиченим. Проте, емпіричний аналіз виявляє суттєвий кількісний розрив, який можна охарактеризувати як феномен «дірявого відра».

За даними офіційного моніторингу Мінмолодьспорту в комунальних ДЮСШ, СДЮСШОР відчувається суттєвий кадровий дефіцит, за експертними оцінками в окремих районах до 30 %. Особливо гостро питання нестачі кадрового забезпечення відчувається в новостворених ОТГ у сільській місцевості та у прифронтових районах країни. На практиці це означає закриття секцій, неможливість надання послуг та покладання обов'язків на некваліфікований персонал або пенсіонерів [15;16; 17; 18; 19].

Випускники ЗВО, на підготовку яких витрачено бюджетні кошти, не доходять до комунального сектору, обираючи роботу у приватних фітнес-клубах де зарплата в 3-5 разів вища, переходять у суміжні сфери або виїжджають за кордон.

Окрім кількісного, спостерігається, не менш небезпечний, якісний розрив кадрового потенціалу. Проблема не лише в тому, скільки фахівців готують, але і в тому, яких. Як зазначалось вище, чинний Стандарт вищої освіти [46; 47] є надмірно загальним та інерційним. Він досі орієнтований на підготовку фахівця «широкого профілю» з акцентом на спорт вищих досягнень. Причиною такої інерційності є відсутність реального механізму зворотного зв'язку. МОН, як замовник підготовки, не отримує консолідованого, об'єктивного запиту від кінцевих роботодавців - Мінмолодьспорту, Мінветеранів та ін. Водночас, нові реалії вимагають від ринку фахівців абсолютно нового типу.

Перш за все це спортивні менеджери, які здатні залучати гранти, управляти спортивною інфраструктурою громади та організовувати масові заходи.

По-друге, наслідки війни вимагають значної кількості тренерів-адаптологів, спеціалістів з фізкультурно-спортивної реабілітації, адаптивного спорту, здатних працювати з ветеранами, які мають ПТСР та наслідки бойових травм. Освітні програми, які здійснюють підготовку фахівців за цими напрямками або існують лише в окремих навчальних закладах, зокрема, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського,

або лише знаходяться в стадії написання та запровадження в освітній процес. Окрім цього, на сьогодні, не існує стандарту МОН за цими напрямками підготовки. Робота профільних Міністерств з цього питання знаходиться лише на стадії написання проєкту.

Отже, доводиться констатувати, що чинна освітня система підготовки фізкультурних кадрів не готова задовольнити попит на фахівців нової формації. А відтак, на місцях створюється значний кадровий вакуум. Зокрема, відсутність спортивних управлінців призводить до того, що ОТГ, маючи кошти на утримання ДЮСШ, не може знайти ефективного менеджера і змушена наймати тренера старої формації, який мало здатен до фандрейзингу чи управління.

Остаточно довершує провал компоненту «Підготовка» повна відсутність компоненту «Розподіл». Радянська система примусового розподілу випускників, яка забезпечувала кадрами регіони, давно скасована. Проте, жодних нових, ринкових механізмів (наприклад, пільгового житла для молодих тренерів в ОТГ, цільових контрактів з високою стипендією, «підйомних» чи суттєвих доплат) державою не створено. Випускник ЗВО опиняється у вільному ринку, де державний сектор в особі ДЮСШ, СДЮСШОР з його застарілою системою оплати не має жодних шансів у конкурентній боротьбі за фахівця. Він просто програє конкуренцію.

Другим, і, безперечно, ключовим провалом «життєвого циклу» фахівця є провал компоненту «Мотивація». Цей провал має дві складові: нищівну фінансову демотивацію та системну немонетарну демотивацію.

Ґрунтовний аналіз фінансової складової доводить, що причиною масового відтоку кадрів з комунальних ДЮСШ у приватний сектор є економічно неконкурентний, негнучкий та несправедливий рівень оплати праці. Існуюча проблема є інституційною, оскільки вона зашита у застарілий економічний механізм – Єдину тарифну сітку (ЄТС). Пострадянська система оплати труд аабсолютно не відображає ринкової вартості фахівця, а лише констатує його формальний статус у бюджетній ієрархії.

Згідно з Постановою КМУ «Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери» від 30.09.2002 № 1298 [51] та галузевим Наказами Мінмолодьспорту «Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури і спорту» від 23.09.2005 р. № 2097 та «Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту та Міністерства молоді та спорту України з питань оплати праці від 11.03.2024 р. № 1480 [34; 38], посадові оклади тренерів-викладачів ДЮСШ жорстко прив'язані до тарифних розрядів ЄТС.

Проведемо конкретний фінансовий розрахунок на основі коректних, верифікованих даних. Станом на 01 січня 2025 року, посадовий оклад працівника 1-го тарифного розряду становить 3195 гривень [51].

Розглянемо оклад тренера-викладача ДЮСШ. Тренер-викладач без категорії, тобто випускник ЗВО, на підготовку якого держава витратила бюджетні кошти, отримує 10-й тарифний розряд. Його базовий посадовий оклад розраховується шляхом множення окладу 1-го розряду на коректний коефіцієнт 10-го розряду (1.82), що становить 5 814,90 гривень. Тренер-викладач Другої категорії (12-й тарифний розряд) отримує оклад, розрахований з коефіцієнтом 2.12, що становить 6 773,40 гривень. Навіть оклад тренера Вищої категорії (14-й розряд, коеф. 2.42) становить лише 7 731,90 гривень [51].

Проведені розрахунки демонструють не просто низький, а економічно абсурдний рівень оплати праці. Станом на 01 січня 2025 року мінімальна заробітна плата (МЗП) в Україні становить 8 000 гривень [36]. Внаслідок цього, базовий оклад фахівця з вищою освітою (10-й розряд – 5 814,90 грн) є на 27,3% нижчим за законодавчо встановлений мінімальний рівень оплати праці. Це є економічним нонсенсом та вимагає примусової дотацій з місцевих бюджетів, що підтверджує тезу про інституційний колапс системи ЄТС.

Держава створює ситуацію, за якої праця фахівця з вищою освітою структурно оцінюється нижче, ніж некваліфікована праця. Цей факт є прямим ударом по професійній гідності, що демотивує сильніше за самі цифри.

Для розуміння масштабу проблеми, порівнюємо ці цифри з ринковими реаліями. За даними Пенсійного фонду України, середня заробітна плата в жовтні 2025 року складала 21578 грн. [32; 58]. При цьому, аналіз ринку праці показує, що зарплата тренера в приватному фітнес-клубі у великому місті стартує від 25 000 гривень [61].

Зроблені вище розрахунки, зведені у табл. 2.2.1 та демонструють однозначні негативні для державної кадрової політики висновки.

Таблиця 2.2.1.

Порівняльний аналіз заробітної плати тренера ДЮСШ та ринкових показників в Україні (станом на 01.01.2025)

Посада	Тарифний розряд (ЄТС)	Розрахунковий оклад, грн	Мінімальна заробітна плата в Україні, грн	Середня заробітна плата в Україні (грудень 2024 р.), грн
Тренер ДЮСШ (без категорії)	10	5 814,90	8 000,00	~21 000,00+
Тренер ДЮСШ (Вища категорія)	14	7 731,90	8 000,00	~21 000,00+
Приватний фітнес-тренер	Ринкова	25 000 – 40 000+	8 000,00	~21 000,00+

Данні наведені в таб.2.2.1. дають нам змогу зробити висновки:

По-перше, заробітна плата навіть кваліфікованого тренера ДЮСШ Вищої категорії є нижчою за мінімальну заробітну плату в країні.

По-друге, оклад фахівця з вищою освітою є майже в 3,3 рази нижчим за середній по економіці, що і є головною причиною «відтоку кадрів».

По-третє, різниця між початківцем (10-й розряд) та фахівцем вищої категорії (14-й розряд) становить менше 2000 гривень. Це повністю нівелює мотивацію до проходження атестації та професійного зростання.

Окрім прямої фінансової демотивації, система генерує потужну немонетарну демотивацію, порушуючи принцип соціальної захищеності. До неї належить: відсутність чітких та прозорих кар'єрних перспектив; «кар'єрний тупик», коли єдиний шлях – це лінійне зростання «тренер -> старший тренер -> директор ДЮСШ». Це означає, що талановитий тренер, не маючи шляху до зростання як практик, змушений ставати адміністратором, часто не маючи до цього хисту, щоб отримати вищий оклад. Також, до цього відноситься низький соціальний престиж професії та фінансова нестабільність через залежність ДЮСШ від місцевих бюджетів, які в умовах війни можуть скорочувати фінансування спорту. Внаслідок цього, провал компоненту «Мотивація» є абсолютним і системним.

Третім провалом «життєвого циклу» фахівця є провал компоненту «Атестація». Як зазначалось вище (розділ 2.1), чинний Наказ Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації...» [43] є нормативно застарілим та доволі бюрократичним, оскільки його критерії (розрядники, місця на змаганнях) ігнорують переважну більшість фахівців масового, дитячого та адаптивного спорту.

Проте, проведений аналіз дозволяє виявити ще глибшу, економічну проблему – атестація є не лише бюрократичною, але й економічно недоцільною.

Як зазначалось вище, різниця між посадовим окладом тренера-початківця та тренера Вищої категорії, який витратив 8-10 років на здобуття цієї категорії, становить лише 1 917 гривень. Ця незначна сума є абсолютно співставною з зусиллями, необхідними для проходження атестації. Вона не створює жодного реального економічного стимулу до професійного зростання і є настільки мізерною, що не покриває навіть витрат часу фахівця на збір та підготовку необхідного портфоліо документів. Час, витрачений на

бюрократичний збір документів, міг би бути інвестований у реальне підвищення кваліфікації, пошук грантів чи роботу з підопічними. Фахівець розуміє, що ані отримання Першої, ані навіть Вищої категорії суттєво не змінить його матеріального становища.

Як результат, компонент «Атестація» зазнає провалу. Він не виконує ні контрольної, ні мотиваційної функції. Атестація перетворюється на формальний ритуал, необхідний лише для допуску до роботи, але не на інструмент розвитку людського потенціалу, як того вимагає сучасна теорія управління та передова міжнародна практика.

Аналіз «життєвого циклу» фахівця довів системний провал кадрової політики.

Провал компонентів «Підготовка» та «Розподіл» полягає у тому, що держава витрачає значні ресурси на підготовку тисяч фахівців, які не відповідають актуальним запитам ринку (адаптивний спорт, менеджмент та ін.) та не мають дієвих ринкових механізмів розподілу, щоб потрапити у комунальний сектор.

Провал компоненту «Мотивація» є «дірявим дном» системи. Грунтовний фінансовий аналіз довів, що застаріла та не об'єктивна система оплати праці пропонує оклад, який в 3 рази нижчий за середній по економіці. Такий фінансовий підхід є прямою причиною відтоку кадрів та робить неможливою конкуренцію з приватним сектором.

Провал компоненту «Атестація» полягає в тому, що цей механізм є не лише бюрократично застарілим, але й економічно недоцільним, оскільки не створює жодних реальних стимулів для розвитку. Цей системний недолік робить галузь нежиттєздатною та неадаптивною до нових викликів.

2.3. «Стрес-тест» чинної системи: провал реакції на виклики «Адаптивний спорт» та «Децентралізація»

Проведений вище аналіз довів, що чинна система державного регулювання кадрової політики є доволі недосконалою.

На нашу думку, логічним завершенням діагностики кадрової політики буде проведення «стрес-тесту» - аналізу того, як чинна система реагує на два найбільш потужні виклики сучасності, а саме: наслідки війни (адаптивний та ветеранський спорт, фізкультурно-спортивне відновлення тощо) та реформу децентралізації. Наш аналіз («стрес-тест») має на меті продемонструвати, що система не просто погано працює, але є абсолютно неадаптивною, тобто нездатною до цілеспрямованих змін у відповідь на зовнішні виклики.

Перший, і найбільш критичний «стрес-тест» – це реакція на виклик «Адаптивний спорт та реінтеграція ветеранів». Повномасштабна війна і, як наслідок, поява десятків тисяч ветеранів з ампутаціями, ПТСР та іншими наслідками бойових дій, сформували гострий, масовий запит на фахівців нового профілю – тренерів-адаптологів, спортивних психологів, фахівців з фізичної та фізкультурно-спортивної реабілітації. Потреба в соціальній адаптації ветеранів вимагає від держави вжити негайних заходів саме у площині спорту та фізичної активності. Соціальна важливість цього запиту є абсолютною, оскільки йдеться про повернення до активного життя захисників країни і провал у цій сфері матиме довгострокові негативні наслідки для суспільної стабільності.

Реакція українського уряду відбулася, проте вона виявилася асиметричною та вчергове продемонструвала «інституційний безлад». Замість комплексного розвитку адаптивного спорту уряд зосередився на суміжних, але не тотожних сервісах. Показовою є Постанова Кабінету Міністрів України від 3 жовтня 2023 р. № 1050 «Про реалізацію експериментального проекту із запровадження договірної форми надання соціальної послуги із соціального супроводу військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах (підрозділах) Збройних Сил» [54].

Згадана ініціатива, безперечно, є своєчасною та політично важливою, але вона стосується соціальної роботи (адміністративної та психосоціальної

допомоги), а не спортивної реінтеграції. Вона є яскравим прикладом того, як системний дефект (відсутність координації та конфлікт повноважень між Мінмолодьспорту, МОЗ та Мінветеранів) призводить до того, що держава нівелює свої ініціативи. Замість того, щоб створити єдиний стандарт для фахівця з адаптивного спорту відомства продовжують діяти у своїх вузьких рамках. Мінсоцполітики запускає проект соціального супроводу, оскільки він відповідає його профілю та наявним кадрам соціальних працівників. МОЗ займається виключно медичною реабілітацією, виводячи пацієнта зі стану гострої травми. Мінмолодьспорту, як і раніше, атестує тренерів за «медалями». Внаслідок цього, ветеран, пройшовши медичну реабілітацію, отримує соціальний супровід, але залишається фізично дезінтегрованим, оскільки ланка адаптивного спорту, яка має повернути його до активного життя, відсутня.

Аналіз вищезгаданої Постанови Кабінету Міністрів України «Про реалізацію експериментального проекту...» [54] дозволяє зробити висновок, що навіть цей проект приречений на кадровий провал через ті самі системні дефекти. «Стрес-тест» Постанови КМУ «Про реалізацію експериментального проекту...» [54] виявляє ідентичні рівні провалу:

1. Провал на рівні «Фундамент». «Проект» [54] потрапляє у ту саму «сіру зону» інституційної фрагментації. Він ініційований Мінсоцполітики, але його виконавці (соціальні фахівці) мають взаємодіяти з Міноборони, МОЗ (в питаннях реабілітації) та Мінветеранів. На сьогодні не існує єдиних стандартів для персоналу, який має працювати на стику соціальної роботи, психології та військової специфіки. Це створює величезні ризики неякісного надання послуг через нерозуміння виконавцями особливостей військового середовища та наслідків бойових травм.

2. Провал на рівні «Підготовка». Система ЗВО, як ми довели, є інерційною і недосконалою. Державне замовлення не передбачає масової підготовки соціальних фахівців для роботи у військових частинах. Водночас, уряд створює експериментальний проект, але кадри для нього фізично відсутні

у державному секторі. Сьогодні немає дієвого механізму, який би змусив ЗВО негайно випустити тисячі нових фахівців. На практиці це означатиме, що посади або залишаться вакантними, або їх займуть люди без належної кваліфікації, що може призвести до ретравматизації ветеранів.

3. Провал на рівні «Мотивація». Вважемо цей фактор ключовим. Навіть якщо фахівець з соціальної роботи знайдеться, йому буде запропоновано посадовий оклад за тією самою Єдиною тарифною сіткою. Нереалістично очікувати, що кваліфікований спеціаліст, який має компетенції на стику психології, реабілітації та кризового менеджменту, піде працювати в державний проект за таку зарплату. Це означає, що держава не може залучити найкращих, а може розраховувати лише на ентузіастів або тих, хто не може знайти іншу роботу, що неприпустимо при роботі з такою чутливою категорією.

Таким чином, перший стрес-тест «реакція на війну» доводить, що система не пристосована до нових викликів. Вона не лише ігнорує ключовий запит на *адаптивний спорт* (який залишається непокритим), але й нездатна кадрово забезпечити навіть власні, більш вузькі, ініціативи. Гарні урядові проекти розбиваються об стіну застарілих норм та демотивуючої економіки. Як висновок, система нездатна до швидкої адаптації.

Другим потужним «стрес-тестом» для системи є реформа децентралізації. Цей виклик, на відміну від «воєнного», є плановим, але чинна кадрова політика виявилася до нього, так само, не готовою. Внаслідок реформи, сотні дитячо-юнацьких спортивних шкіл та об'єктів спортивної інфраструктури було передано з районного рівня на баланс об'єднаних територіальних громад [50].

На перший погляд, це був логічний крок, що мав би посилити масовий спорт, наблизивши фінансування та управління до людей. Такий підхід повністю відповідає німецькій моделі, в якій основою масового спорту є муніципальні клуби, що фінансуються громадами [70; 71; 76] та досвіду Республіки Польща, де «гміни» [72; 73; 74; 76; 77] взяли на себе функції

утримання реформованих ДЮСШ. Однак, в українських реаліях проведений «стрес-тест» виявив глибокі недоліки в роботі державних регуляторних механізмів. Держава, передавши ОТГ фінансове зобов'язання, не передала їм адекватних адміністративно-правових інструментів для кадрового менеджменту. ОТГ опинилися у пастці, яка, як і у випадку з адаптивним спортом, складається з кількох проблем.

Проблема 1. «Адміністративна пастка». Перша проблема, з якою зіткнулися ОТГ це повна відсутність управлінської гнучкості. Територіальні громади отримали на баланс ДЮСШ, але не отримали права ефективно керувати ними. Будь-яка спроба голови ОТГ оптимізувати штат, найняти кваліфікованого менеджера чи змінити систему оплати праці розбивається об ті ж саме Накази Мінмолодьспорту [43; 44], а також Постанову КМУ [51]. На відміну від німецького муніципалітету, який вільний наймати тренера з ліцензією «Trainer-C» на гнучкий контракт, українська ОТГ змушена грати за застарілими правилами. Вона не може сформувати конкурентну посадову інструкцію чи запропонувати ринкову зарплату. Вони не можуть найняти талановитого менеджера без «стажу», але змушені платити надбавку тренеру Вищої категорії, чий «медаль» не мають жодного стосунку до розвитку масового спорту в громаді. На практиці це означає, що голова ОТГ, навіть маючи кошти в бюджеті, юридично позбавлений права найняти компетентного менеджера на зарплату 25 000 грн, оскільки ЄТС обмежує цю посаду рівнем 7 000 грн. Внаслідок цього, децентралізація передала фінанси, але залишила адміністративне управління в центрі, що є управлінським абсурдом та профанацією самої ідеї реформи.

Проблема 2. «Кадровий вакуум». Навіть якби ОТГ отримали управлінську гнучкість, вони стикаються з фундаментальною проблемою – їм немає кого наймати. Цей вакуум є прямим наслідком провалів «життєвого циклу» компонентів «Підготовка» та «Мотивація». Саме ці два компоненти, діючи во взаємодії між собою створюють «кадровий вакуум». В результаті нестачі кваліфікованих кадрів, посади у відділах спорту громад або

залишаються вакантними, або їх обіймають некваліфіковані фахівці за залишковим принципом, що призводить до повної деградації управління спортом на місцях.

Проведений стрес-тест «Децентралізація» доводить, що держава, провівши реформу децентралізації, надала широкі повноваження ОТГ, але, водночас, провалила її кадрове забезпечення. До того ж, створила «пастку» для ОТГ, де останні мають гроші, але не мають ні прав, ні кадрів, ні зарплат щоб ефективно керувати цими грошима. Це є другим, не менш переконливим, доказом повної неадаптивності чинної системи.

Висновки до розділу 2.

Отже, аналіз сучасної системи державного регулювання кадрової політики у сфері ФКіС довів, що система є не просто неефективною, а перебуває у стані системного колапсу, який проявляється на трьох рівнях.

Перший рівень – дефектність «фундаменту» системи. Він характеризується глибокою інституційною фрагментацією (конфлікт повноважень неузгодженість дій між чотирма ключовими відомствами МОН, МОЗ, Мінмолодьспорту, Мінветеранів), що унеможлиблює роботу над новими комплексними викликами – реінтеграція інвалідів засобами адаптивного спорту. Також доведено критичну нормативну застарілість кадрової та фінансової політики, яка своїми критеріями («медалі», «розряди») блокує професійний розвиток переважної більшості фахівців, які працюють в напрямку масового спорту

Другий рівень - повний провал «життєвого циклу» фахівця. Система працює неефективно, що є не лише управлінською, але й фінансовою проблемою. Провал «Підготовки» полягає у тому, що ЗВО готують фахівців без подальшого працевлаштування в державному секторі, марнуючи бюджетні кошти. Провал «Мотивації». Детальний фінансовий аналіз довів, що оклад фахівця за ЄТС є економічним абсурдом, оскільки він майже на 30% нижчий за законодавчо встановлену мінімальну заробітну плату. Це є економічною причиною відтоку кадрів. Провал «Атестації» полягає в тому, що вона є не

лише бюрократичною, але й позбавленою економічного сенсу, оскільки мізерна винагорода не стимулює до розвитку.

Третій рівень. Проведений «стрес-тест» довів, що ця чинна система управління кадровою політикою в галузі фізичної культури і спорту є фрагментованою, застарілою, демотивуючою та неадаптивною до нових умов викликаних війною.

РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

3.1. Удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення кадрової політики

Проведений комплексний аналіз чинної системи державного регулювання кадрової політики в області фізичної культури і спорту довів її системну недієздатність. На підставі отриманих результатів було встановлено, що фундаментальними, кореневими причинами провалів на всіх етапах «життєвого циклу» фахівця та не спроможність системи реагувати на нові виклики є дефекти її архітектури, до яких належать інституційна фрагментація та нормативна застарілість. Будь які спроби реформувати систему приречені на провал, якщо не усунути ці ключові причини.

Неможливо вирішити проблему кадрового забезпечення, не змінивши застарілі нормативні акти. Так само неможливо забезпечити кадрами державні ініціативи у сфері фізичної культури, реінтеграції ветеранів не подолавши інституційну не впорядкованість. Оскільки проблема є системною, то і запропоновані заходи мають бути системними та взаємопов'язаними. Спроби часткових змін, наприклад, точкове підвищення заробітної плати без зміни системи оплати чи формальне додавання нових положень до чинного Наказу Міністерства молоді та спорту «Про впорядкування умов оплати праці...» [34], лише посилять дисбаланс, продовжуючи неефективно витрачати державні кошти. Вони не вирішують ключові проблеми: з одного боку застарілі нормативні акти не дають можливості якісно атестувати потрібних спеціалістів, а з іншого – недосконала економічна модель не дає можливості їм гідно платити.

Виходячи з цього, першочерговим завданням майбутньої кадрової реформи, на нашу думку, має стати саме перебудова нормативно-правового та інституційного фундаменту. Ми пропонуємо два ключові, синергетично поєднані стратегічні рішення.

По-перше, створити Міжвідомчу координаційну раду (МКР) для подолання інституційної фрагментації.

По-друге, розробити та впровадити принципово нове «Положення про професійну сертифікацію» (проект «Положення» наведено у Додатку А).

Отже, першим кроком у подоланні інституційної плутанини, пропонується створення постійно діючого координаційного органу – Міжвідомчої координаційної ради з питань кадрового забезпечення сфери фізичної культури, спорту та реінтеграції. Важливо зауважити, що пропонується не створення нового міністерства чи органу виконавчої влади, а саме міжвідомчого майданчика на рівні Кабінету Міністрів України (КМУ), що діятиме на постійній основі та буде затверджений окремою Постановою КМУ. До складу МКР мають увійти представники чотирьох ключових міністерств – МОН, МОЗ, Мінмолодьспорту, Мінветеранів. Окрім них, з правом дорадчого голосу мають бути включені представники Асоціації міст України для артикуляції реальних потреб об'єднаних територіальних громад та ключових ветеранських громадських об'єднань.

Функції пропонованої МКР мають бути чітко регламентовані та спрямовані на вирішення існуючих проблем.

Перша функція – функція стратегічного планування та формування консолідованого державного замовлення. Це означає повну зміну парадигми, а саме, перехід від «інерційного» планування до прогнозування на основі попиту. Інструменти реалізації цієї проблеми будуть розглянуті нижче, в розділі 3.2

Друга функція – функція нормативної гармонізації та розробки стандартів. МКР має стати органом, відповідальним за розробку та узгодження міжвідомчих стандартів, зокрема для нової професії «тренер-адаптолог».

Міжвідомча координаційна рада має ініціювати розробку єдиного професійного стандарту для цієї нової професії, чітко розмежувавши її компетенції з компетенціями «фізичного терапевта» та узгодивши протоколи їхньої взаємодії. Запропонований підхід є шляхом до подолання інституційного розриву, що блокує роботу з ветеранами, та практичною імплементацією успішного інтегрованого досвіду Ізраїлю.

Третя функція – функція моніторингу та контролю за реалізацією стратегічних проєктів. Вона передбачає не пасивний збір звітів, а активний аудит ефективності кадрової політики. МКР має отримувати регулярні дані про існування кадрових вакансій у ДЮСШ чи Мінветеранів для реалізації їхніх ініціатив. Це створить життєво необхідний механізм зворотнього зв'язку та адаптивності, який у чинній системі повністю відсутній.

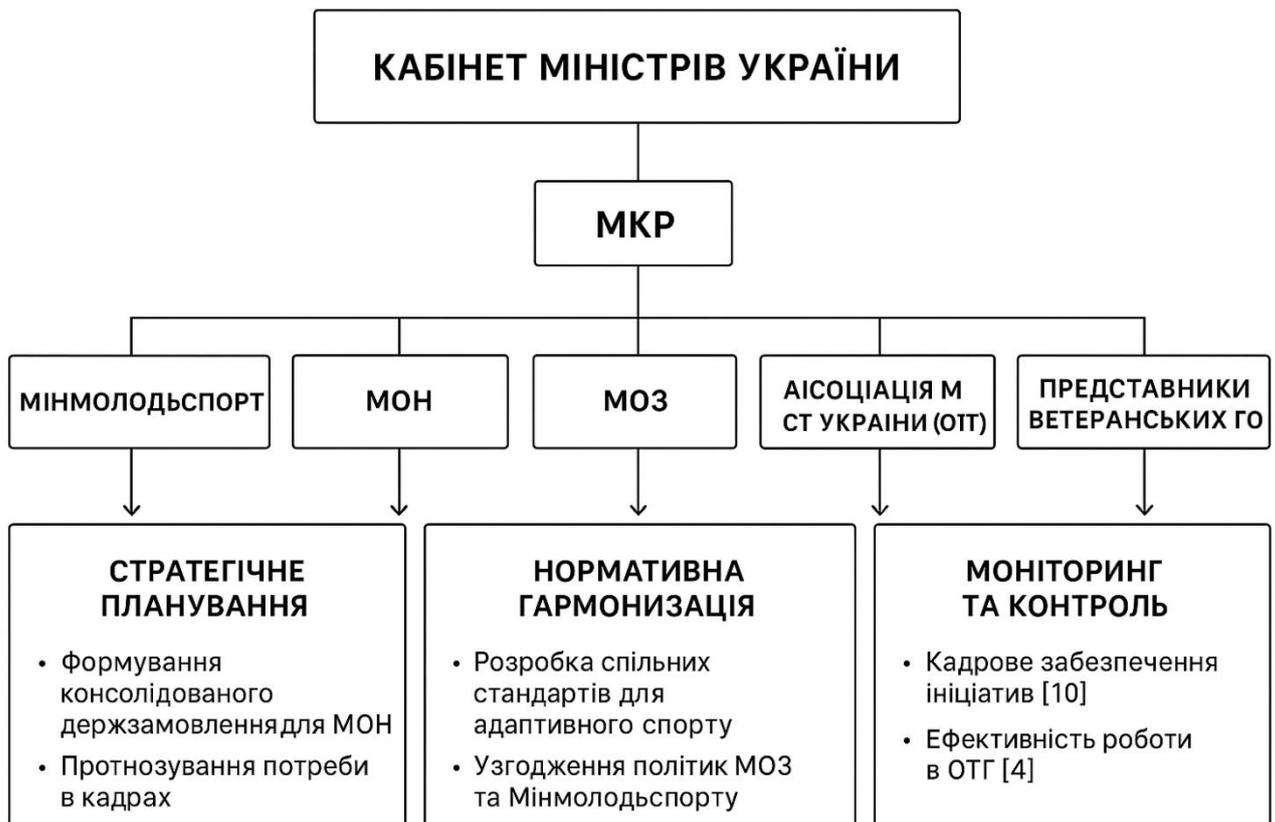


Рисунок 3.1. 1. Модель Міжвідомчої координаційної ради (МКР)

Другим кроком має стати докорінна реформа нормативної бази, яка регулює «допуск» до професії. Як зазначалось вище, чинний Наказ Міністерства молоді та спорту «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів...» [43] є найбільш проблемним регуляторним актом у галузі. Він є не лише нормативно застарілим, але й економічно недоцільним, оскільки його критерії («медалі», «розрядники») блокують професійний розвиток переважної більшості тренерів масового та адаптивного спорту та є абсолютно непридатними для роботи в умовах децентралізації.

Для вирішення існуючої проблеми вважаємо за доцільне скасування або кардинальне переформатування чинного Наказу Міністерства молоді та спорту «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів...» [43]. Натомість пропонується розробка та впровадження принципово нового «Положення про професійну сертифікацію фахівців у сфері фізичної культури і спорту». Ключовою відмінністю цього «Положення» має стати перехід від бюрократичної філософії «збору документів» до освітньої філософії «навчання впродовж життя», що відповідає стандартам ЄС і успішно реалізована в моделі ФРН [67]. Сертифікація має стати не формальною атестацією раз на чотири роки, а обов'язковим освітнім процесом, що базується на компетентнісному підході та узгоджується з Європейською рамковою кваліфікацій (EQF) [68], як це відбувається у Польщі.

Також, пропонуємо запровадити трирівневу систему ліцензування за зразком DOSBs (Ліцензія С – базовий рівень; Ліцензія В – поглиблений рівень; Ліцензія А – експертний рівень) [67]. Отримання та продовження кожної ліцензії (дійсної, наприклад, 3 роки) вимагає не «стажу», а проходження обов'язкових освітніх модулів та складання іспиту. Це не лише створить ринок якісних освітніх послуг для фахівців, але й змусить весь кадровий потенціал галузі до реального безперервного навчання, реалізуючи європейський принцип «lifelong learning» («навчання протягом всього життя»).

Найголовнішою інновацією нового «Положення» має стати запровадження трьох паралельних, незалежних напрямків сертифікації. Оцінка фахівця має відбуватися виключно в межах його треку.

Напрямок 1. «Спорт вищих досягнень». Призначений для тренерів олімпійських та національних збірних, де критерії «медалей» та «місць» можуть частково зберегтися.

Напрямок 2. «Масовий спорт та фізичне здоров'я». Призначений для переважної більшості фахівців: тренерів ДЮСШ, спортивних менеджерів та спортивних інструкторів в ОТГ. Критерії оцінки ефективності їхньої роботи тут мають бути кардинально іншими - не «місця на змаганнях», а показники масовості, стану здоров'я населення, організаційні навички (кількість проведених заходів, залучення грантових коштів) тощо. Це не просто легітимізує роботу тренера в масовому спорті, а робить її пріоритетною, соціально значущою для держави.

Напрямок 3. «Адаптивний спорт та спортивна реінтеграція». Призначений для фахівців, які працюють з ветеранами та людьми з інвалідністю. Критерії тут мають бути як медико-психологічними, так фізкультурно-спортивними, розробленими в рамках МКР у співпраці Мінмолодьспорт, МОЗ та Мінветеранів. Цей трек, по суті, створює нову, критично необхідну, професію з «нуля».

Запропонована тритрекова модель (табл. 3.1.1.) дозволить системі стати більш гнучкою, об'єктивною та адаптивною. Вона надасть державному сектору тих фахівців, які їй потрібні, тим самим вирішуючи проблему «адміністративної пастки». Найголовніше, що впровадження цієї прозорої, об'єктивної та не корупційної системи ліцензування (категорії С, В, А) створить надійне підґрунтя для наступного кроку реформи – повної ліквідації застарілої системи оплати труда за ЄТС, розробки нової, конкурентної системи оплати праці тощо. Без прозорої сертифікації будь-яке підвищення зарплат призведе до корупції; з нею – воно стає інвестицією в компетенції.

Таблиця 3.1.1.

**Порівняльний аналіз чинної та пропонованої систем атестації
(сертифікації)**

Критерій	Чинна система (Наказ Мінмолодьспорту № 45 від 13.01.2024)	Пропонована система атестації (нове «Положення»)
Філософія	Бюрократична («збір документів», (контроль стажу).	Освітня («навчання впродовж життя», розвиток компетенцій).
Модель	Пострадянська: Категорії (II, I, Вища).	Світові моделі (США, ФРН, Польщі, Ізраїлю), Ліцензії (С, В, А), узгоджені з EQF.
Основа для присвоєння	Стаж + результати виступів спортсменів на змаганнях.	Обов'язкове навчання (модулі) + складання іспиту.
Періодичність	Формальна атестація раз на 4 роки.	Постійний процес розвитку компетенцій. Ліцензія дійсна 3 роки і потребує обов'язкового навчання для подовження.
Критерії оцінки	Єдині та застарілі («медалі»). Непридатні для тренерів масового спорту	Гнучкі, тритрекові: 1. Спорт вищих досягнень (нагороди); 2. Масовий спорт (масовість, здоров'я, менеджмент); 3. Адаптивний спорт (компетенції з фізкультурно-спортивної реабілітації, психології).
Наслідки для державного сектору та ветеранів	Блокує розвиток. Не дає змоги якісно атестувати фахівців.	Готує нових фахівців ФКіС за актуальними спеціальностями. Надає легальний статус тренеру-адаптологу та менеджеру громади.

3.2. Модернізація системи підготовки, перепідготовки та мотивації кадрів

Проведений вище аналіз довів, що ключовими причинами нестачі кваліфікованих кадрів в державних спортивних установах, адаптивному та ветеранському спорті є два взаємопов'язані системні недоліки:

1 Провал компонента «Підготовка» - ЗВО готують спортивних фахівців ігноруючи запити ринку.

2 Провал компонента «Мотивація» - застаріла система оплати праці робить професію економічно не привабливою.

Вказані два провали є рушійною силою кризи, яка знекровлює галузь та робить її нездатною до адаптації.

Для розв'язання існуючої проблеми ми пропонуємо два комплексні, взаємопов'язані рішення. Перше – реформування механізму формування державного замовлення та впровадження системи експрес-перепідготовки. Друге – впровадження нової моделі «Ефективного контракту» та галузевої системи оплати праці.

Отже, першим кроком на шляху удосконалення кадрової політики в галузі фізичної культури та спорту, на нашу думку, повинно стати реформування системи підготовки та перепідготовки кадрів, зокрема, механізму формування державного замовлення.

Як було встановлено, чинна система підготовки кадрів є інерційною, недосконалою, малоефективною, такою, що не відповідає реальним потребам ринку. Міністерство освіти і науки, діючи інституційно ізольовано, формує обсяги держзамовлення на основі застарілих показників та історичних можливостей власної мережі ЗВО. Наслідки такої політики є руйнівними і мають чіткий фіскальний вимір. Держава витрачає мільони гривень на підготовку тисяч фахівців за спеціальністю 017/A7 «Фізична культура та спорт», які де-юре мають диплом, але де-факто не мають компетенцій, яких вимагає ринок (адаптивний та ветеранський спорт, муніципальний

менеджмент, грантова діяльність тощо). Випускники, не маючи можливості реалізувати себе в державному секторі, одразу йдуть у приватний (фітнес-клуби) або переходять працювати в іншу галузь економіки з більш високою оплатою праці, або виїжджають за кордон. Це є прямою фінансовою втратою для держави та, по суті, державним субсидуванням приватного бізнесу за рахунок бюджету.

Пропонується повна зміна парадигми, а саме: перехід від «планування, орієнтованого на пропозицію» до «планування, орієнтованого на попит». Інструментом для цього має стати анонсована раніше Міжвідомча координаційна рад. Саме МКР повинна взяти на себе функцію формування консолідованого державного замовлення. На нашу думку, цей процес має складатися з трьох етапів.

На першому етапі МКР щорічно збирає реальні кадрові запити «знизу». Це має відбуватися через стандартизовані процедури. Наприклад, через обов'язкові щорічні опитувальники для всіх державних фізкультурно-спортивних установ.

У звітах, серед іншої інформації, фіксують потребу у спортивних менеджерах та тренерах ДЮСШ. Водночас, звітність від Мінветеранів дозволить визначити дефіцит кадрів в області адаптивного та ветеранського спорту.

На другому етапі МКР аналізує отримані дані, верифікує їх та фіксує потребу у спортивних менеджерах, тренерах ДЮСШ, фахівців з адаптивного та ветеранського спорту. Далі на основі «Національного звіту про потребу у фахівцях сфери ФКіС» (далі «Звіт») формується єдиний, публічний середньостроковий (на 3-5 років) державний запит на підготовку фахівців як за традиційними, так і за новими актуальними спортивними спеціалізаціями (тренер з адаптивного спорту, інструктор фізкультурно-спортивної реабілітації, фахівець зі спортивної реінтеграції ветеранів).

На третьому етапі «Звіт» стає обов'язковим, юридично закріпленим технічним завданням (ТЗ). Так би мовити, інформаційною базою для МОН при

формуванні державного замовлення та розподілі бюджетних місць за спеціальністю 017/A7 «Фізична культура та спорт».

Для того, щоб надати «Звіту» належного правового статусу, Міжвідомчій координаційній раді може знадобитися внесення змін до низки нормативно-правових актів, таких як: Постанови КМУ «Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації на перепідготовку кадрів», яке формується щорічно. Або до Постанови КМУ «Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року» [48], або, навіть, до Закону «Про вищу освіту» [33]

Міністерство освіти і науки України, у свою чергу, має оголошувати відкритий конкурс серед закладів вищої освіти на виконання цього ТЗ. Перевагу в конкурсі мають отримувати не ті, хто пропонує нижчу ціну за контракт, а ті, хто доведе свою спроможність надавати якісні освітні послуги, які передбачають наявність:

- науково-педагогічних працівників, сертифікованих за новими стандартами;
- нових освітніх програм, які включають обов'язкові модулі (адаптивний спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація, грантовий менеджмент та ін.);
 - відповідної матеріально-технічної бази;
 - інклюзивної доступності до спортивної інфраструктури;
 - академічної мобільності з іноземними навчальними закладами;
 - укладених договорів про співробітництво з ДЮСШ, фітнес-клубами, реабілітаційними центрами, центрами «Інваспорту», ветеранськими організаціями тощо.

Новий механізм дозволить не лише ліквідувати недоліки в системі підготовки кадрів, але й стимулюватиме здорову конкуренцію та модернізацію освітніх програм в самих ЗВО, змусивши їх реагувати на запити ринку, а не на власну інерцію.

Слід зазначити, що реформа системи держзамовлення є стратегічним рішенням, яке дасть результат лише через 4-5 років (за програмою бакалавра). В кращому випадку через 1,5 роки (за програмою магістра).

Проте, сьогодні відчувається гострий кадровий голод, який потребує негайних тактичних рішень. Тому, паралельно з реформою вищої освіти, «Національний звіт» МКР має, також, визначати потребу у «експрес-перепідготовці». Спираючись на досвід США (цільові гранти VA [75]) та Ізраїлю (спеціалізована програма [65]), МКР має координувати запуск короткострокових (6-9 місяців) сертифікаційних курсів підвищення кваліфікації. Ці курси мають бути відкриті для діючих тренерів, реабілітологів, психологів та ветеранів, які бажають здобути нову кваліфікацію «фахівця зі спортивної реінтеграції», «тренера адаптивного спорту», «інструктора фізкультурно-спортивної реабілітації». Фінансування курсів підвищення кваліфікації повинно мати конкретне цільове призначення, і забезпечуватись, наприклад, з бюджету Мінветеранів або через окрему державну програму, підтриману міжнародними донорами. Це дозволить створити швидкий кадровий резерв та заповнити найбільш дефіцитні вакансії протягом року, поки розгортається системна реформа ЗВО.

Другим, і, безперечно, найбільш критичним, етапом реформи має стати повна ліквідація провалу компонента «*Мотивація*». Як зазначалось вище, чинна система оплати праці є головною економічною перешкодою для розвитку галузі. Вона не просто пропонує низьку зарплату, вона генерує мізерні оклади, що є економічним нонсенсом, свідченням низького соціального статусу професії. Діюча система оплати має ще й руйнівний психологічний ефект, щодня сигналізуючи фахівцю, що його праця (особливо у масовому спорті) не має для держави адекватної цінності. Окрім цього, низька оплата праці створює нездоланну «адміністративну пастку» для ОТГ. Коли голова громади, навіть маючи кошти, юридично позбавлений права платити конкурентну зарплату, оскільки він обмежений тарифними розрядами.

З огляду на вищесказане, пропонується радикальне, але, на нашу думку, єдино можливе рішення – повне виведення сфери фізичної культури і спорту з-під дії Єдиної тарифної сітки. Таке рішення є абсолютною передумовою для подальших кроків. Будь-які спроби підвищити коефіцієнти або «додати надбавки» лише посилять бюрократичний хаос і не змінять суті. Проте, запропонований крок можливий лише за однієї умови – наявності нового, прозорого, об'єктивного та не корупційного механізму для визначення розміру окладів. Таким механізмом може стати згадане вище нове «Положення про професійну сертифікацію» (трирівневі ліцензії С, В, А). Без нього вихід з ЄТС призвів би до безладу, зловживань та ручного управління.

Окрім цього, пропонується розробка та впровадження нової «Галузевої системи оплати праці» та «Ефективного контракту», який базується не на «стажі» та «категоріях», а на реальних, підтверджених компетенціях (ліцензіях), на конкретних результатах роботи. Нова система оплати праці має бути побудована на двох компонентах, які відповідають найкращим світовим практикам, зокрема, моделі ФРН [76].

Перший компонент – це базовий посадовий оклад. Пропонується жорстко прив'язати розмір базового окладу до рівня кваліфікації фахівця, підтвердженого новою системою сертифікації. Наприклад, посадовий оклад може встановлюватися шляхом множення мінімальної заробітної плати (МЗП), встановленої законом України [36], на відповідний галузевий коефіцієнт ліцензії. Наведемо приклад такої шкали:

- ✓ Ліцензія «С» (базовий рівень) – коефіцієнт 1,5 МЗП (забезпечує гідний вхід у професію);
- ✓ Ліцензія «В» (професійний рівень), наприклад, спортивний менеджер ОТГ або тренер ДЮСШ – коефіцієнт 2.2 МЗП;
- ✓ Ліцензія «А» (експертний рівень), наприклад, головний фахівець з адаптивного спорту – коефіцієнт 3.0 МЗП (рівень, який забезпечує утримання та мотивацію).

Запропонована система негайно створює потужний економічний стимул для фахівців «навчатися впродовж життя», проходити сертифікацію та здобувати нову, вищого рівня ліцензію. Вона формує прозору, небюрократичну кар'єрну драбину, в якій молодий фахівець чітко розуміє, що, склавши іспит на Ліцензію «В», він суттєво підвищить свій базовий оклад, на відміну від чинної системи, де 10 років стажу дають мізерну надбавку. Прив'язка до МЗП також гарантує автоматичну індексацію окладів відповідно до загальноекономічної ситуації, звільняючи галузь від необхідності «вибивати» підвищення заробітної плати в ручному режимі.

Другий компонент – це гнучкий мотиваційний пакет (надбавки) або «Ефективний контракт». Мається на увазі, що частина заробітної плати має виплачуватися понад базовий оклад і залежати не від «вислуги років», а від конкретних ключових показників ефективності (Key Performance Indicators (KPI)) [23]), які мають чіткі терміни звітності (наприклад, квартал чи рік). Критично важливо, що ці KPI мають бути диференційовані та безпосередньо відповідати одному з трьох напрямів сертифікації.

Для тренера, сертифікованого напрямком «Масовий спорт та фізичне здоров'я» KPI мають відображати його менеджерську та соціальну ефективність:

1. Коефіцієнт залучення (кількість дітей та дорослих громади, залучених до секцій, у відсотках до загальної кількості населення);
2. Коефіцієнт утримання (відсоток дітей, які не кинули заняття спортом протягом року);
3. Обсяг залучених позабюджетних коштів (гранти, бізнес-спонсорство, програми державно-приватного партнерства);
4. Ефективність використання інфраструктури (показник завантаженості муніципального стадіону чи басейну);
5. Соціальний ефект (кількість проведених масових заходів, рівень задоволеності мешканців послугами).

Для тренера за напрямком «Адаптивний спорт» КРІ будуть зовсім іншими – медико-психологічними:

1. Кількість ветеранів, які пройшли повний цикл програми реінтеграції;
2. Об'єктивна динаміка фізичного відновлення (за стандартизованими медичними шкалами, наприклад, Functional Independence Measure, FIM [69]);
3. Показники психосоціальної адаптації (динаміка за опитувальниками ПТСР, тривожності, шкалою WHO-5 (індекс доброго самопочуття) [27];
4. Рівень подальшої соціалізації (відсоток тих, хто повернувся до роботи, спорту чи громадського життя);
5. Рівень задоволеності ветеранів (за анонімними опитуваннями).

Натомість, для напрямку «Спорт вищих досягнень» КРІ залишаться традиційними: місця на змаганнях; підготовка членів збірних команд; підготовка розрядників та майстрів спорту тощо. Але вони можуть бути доповнені критеріями «чистої» репутації (відсутність допінгових порушень, освітня робота зі спортсменами та ін.).

Отже, підводячи підсумки можемо констатувати, що впровадження запропонованої двокомпонентної моделі дозволить досягти кількох стратегічно важливих цілей. По-перше, створюючи конкурентну, прозору та справедливую систему оплати праці, нова модель вирішує проблему «мотивації», яка зупинить «відтік кадрів». Водночас, вона дає фінансове обґрунтування для роботи у масовому та адаптивному спорті. По-друге, нова модель дає державним спортивним установам, органам місцевого самоврядування тощо, реальний та гнучкий інструмент управління. Директор ДЮСШ або голова ОТГ зможе легально, через механізм «ефективного контракту», запропонувати висококваліфікованому спортивному менеджеру (з Ліцензією «А») високий базовий оклад та додатковий бонус за чіткі КРІ з розвитку масового спорту в громаді. Це нарешті вирішить проблему «кадрового вакууму» та «адміністративної пастки». Внаслідок цього держава, нарешті, почне фінансово стимулювати саме ті результати, які вона декларує як пріоритетні – здоров'я нації та реінтеграцію ветеранів [48; 53; 56].

3.3. Стратегічні моделі кадрового забезпечення для нових викликів: «адаптивний спорт» та «децентралізація»

Розроблені у попередніх розділах інструментальні рішення (створення МКР, впровадження нової системи професійної сертифікації та перехід до нової моделі оплати праці) створюють необхідне інституційне, нормативне та економічне підґрунтя для реформи. Вони є «інструментами» реформи, які існують у площині державного управління.

Далі ми розглянемо як саме нові інструменти синтезуються у прикладні, функціональні моделі та дозволяють вирішити дві найбільш гострі проблеми – нестачу кадрів в адаптивному спорті, реінтеграції ветеранів та «адміністративну пастку» у питанні децентралізації. Ці дві моделі є фінальною частиною запропонованої «дорожньої карти» та доказом її життєздатності, оскільки демонструють синергетичний ефект від одночасного впровадження всіх запропонованих змін.

Першою є розробка моделі кадрового забезпечення сфери адаптивного спорту. Проведене дослідження довело, що чинна система кадрового забезпечення провалила «стрес-тест» в цьому питанні, тобто виявилась неготовою задовольнити потреби у спеціалістах з адаптивного спорту.

Урядові ініціативи, а саме Постанова КМУ «Про реалізацію експериментального проекту із запровадження договірної форми надання соціальної послуги із соціального супроводу військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах (підрозділах) Збройних Сил» від 3.11.2023 р. №1050 [57]) є прикладом правильного політичного бачення у суміжній сфері, але, через нестачу кадрів, виявляються нежиттєздатними на практиці. Вони ілюструють традиційний «інфраструктурний» або «сервісний» підхід – створення «послуг» без вирішення кадрового питання. Проведений аналіз

довів, що державна ініціатива [57] паралізована інституційною неузгодженістю (конфлікт 4-х міністерств), абсолютною відсутністю фахівців (провал держзамовлення) та демотивуючою зарплатою. Це призводить не лише до фінансової неефективності (бюджетні кошти виділяються на проекти, які не можуть бути реалізовані), але й до значних соціальних втрат, оскільки тисячі ветеранів, які потребують послуг, не можуть їх отримати.

На противагу цьому пропонується впровадження моделі «Муніципальних відділень адаптивного спорту» (МВАС) на базі існуючої мережі ДЮСШ. Данна модель базується на принципі інституційної та фінансової ефективності, яка передбачає не створювати з нуля нову, паралельну та надзвичайно дороговартісну інфраструктуру «Центрів», а використати наявну, розгалужену та вже профінансовану державою мережу комунальних ДЮСШ. Пропонується не реформа ДЮСШ, а їхня модернізація та розширення функціоналу шляхом створення на їх базі окремих структурних підрозділів – відділень адаптивного спорту (МВАС). Це дозволяє миттєво отримати приміщення, спортивне обладнання та юридичну структуру. Більше того, такий підхід сприяє соціальній інтеграції, оскільки ветеран отримує послугу не в ізольованому, а в загальному спортивному осередку, що прискорює його повернення до громадського життя.

Функціонування моделі МВАС стає можливим виключно завдяки взаємодії всіх запропонованих раніше реформ.

Запропонована модель «Муніципальних відділень адаптивного спорту» дозволяє розв'язати цілу низку проблем.

По-перше, вирішується інституційний конфлікт. Міжвідомча координаційна рада (МКР) розробляє та затверджує спільним рішенням МОН, МОЗ, Мінмолодьспорту та Мінветеранів єдине «Типове положення про муніципальне відділення адаптивного спорту». В документі треба чітко прописати «правила гри» та «маршрут ветерана», а саме:

- медичний висновок від МОЗ (виписка ЛКК або МСЕК) є прямою підставою для зарахування до МВАС;

- протоколи взаємодії – МВАС надає послугу, Мінветеранів верифікує її та може надавати цільову субвенцію на утримання фахівця або впроваджувати принцип «гроші ходять за ветераном»;

- єдиний протокол збору даних.

Запропонована модель являє собою практичну імплементацію інтегрованого підходу Ізраїлю, відповідно до якого долається неузгодженість повноважень між органами державного управління.

По-друге, вирішується проблема нестачі кваліфікованих кадрів. МКР, на основі отриманих даних від Мінветеранів, формує консолідоване замовлення на програми «експрес-перепідготовки» тренерів. Міжвідомча координаційна рада має акредитувати провайдерів цих освітніх послуг (провідні ЗВО, наприклад, Національний університет фізичного виховання і спорту України), щоб гарантувати їхню якість. Освітні програми мають бути диференційовані для того, щоб швидко наситити ринок, наприклад:

- для практикуючих фізичних терапевтів – отримання компетенцій зі спорту та менеджменту;
- для діючих тренерів ДЮСШ – отримання компетенцій з травма-інформованого підходу, роботи з ПТСР, людьми з інвалідністю, ветеранами, які постраждали внаслідок бойових дій;
- для самих ветеранів, які через програми (за моделлю США) можуть стати сертифікованими інструкторами-асистентами, тим самим, реалізуючи принцип «рівний-рівному».

Такий підхід дозволяє створити швидкий кадровий резерв.

По-третє, вирішується проблема атестації кадрів. Тренери МВАС проходять сертифікацію за новим напрямом «Адаптивний спорт та спортивна реінтеграція». Це кардинально змінює систему престижу та цінностей у галузі. Фахівець з Ліцензією «А», який довів свої компетенції в роботі з ветеранами, людьми з інвалідністю тощо, стає більш цінним та високооплачуваним, ніж звичайний тренер вищої категорії. Зазначене стає державною заявою про те,

що соціальна інтеграція ветерана є не менш важливою, ніж олімпійська медаль.

По-четверте, вирішується проблема мотивації. Керівник ДЮСШ (або голова ОТГ) на основі нової галузевої системи оплати праці укладає з фахівцем «ефективний контракт». Тренер, маючи Ліцензію «А», отримує високий базовий оклад (наприклад, три мінімальні заробітні плати) та чіткі «ключові показники ефективності» (КРІ), які стосуються не «місць на змаганнях», а якості реінтеграції ветеранів:

- 1) відсоток ветеранів, які завершили програму реінтеграції;
- 2) динаміка психосоціальної адаптації (за стандартизованими опитувальниками, наприклад, WHO-5);
- 3) рівень подальшої інтеграції у громадське спортивне життя (участь в «Іграх Нескорених», волонтерство, повернення до трудової діяльності).

Внаслідок вжитих заходів, держава отримує розгалужену, економічно вмотивовану та професійно компетентну мережу, інтегровану в існуючу спортивну інфраструктуру.

Другою стратегічною моделлю є вирішення «адміністративної пастки» та «кадрового вакууму» в ОТГ. Проблема полягала в тому, що децентралізація передала ОТГ фінансування та інфраструктуру ДЮСШ, але не дала інструментів кадрового менеджменту. Голова ОТГ опинявся заручником у застарілої системи оплати праці та недосконалої системи атестації тренерів. Ситуація негативно впливала на розвиток муніципального спорту, призводила до неефективного використання інфраструктури та кадрової деградації.

Запропоновані вище реформи вирішують цю проблему автоматично та системно, шляхом формування нового ринку праці. Нове «Положення про сертифікацію» через напрямок «Масовий спорт та фізичне здоров'я» вперше легітимізує та робить престижною професію «спортивний менеджер громади». Раніше ця посада була незрозумілою. В нашому варіанті вона отримує чіткий державний стандарт. За новими умовами тренер може отримати вищу Ліцензію «А» не за «розрядників», а за доведені навички у

грантовому менеджменті, фандрайзингу, організації масових заходів та управлінні комунальною інфраструктурою. Це дозволить залучити в спортивну галузь фахівців нового типу – з економічною, управлінською, юридичною освітою, водночас, створить ринковий сигнал, що наявність такої ліцензії є підтвердженням нових компетенцій, яких сьогодні потребує ОТГ.

Водночас, виведення галузі з-під ЄТС та запровадження «ефективного контракту» повністю, так би мовити, «розв'язує руки» голові ОТГ, що є реалізацією на практиці принципу децентралізації. Тепер голова об'єднаної громади, маючи бюджет, може легально оголосити конкурс на посаду керівника відділу спорту чи директора ДЮСШ з конкурентною заробітною платою. Він більше не зв'язаний тарифними розрядами і не ризикує порушенням бюджетного законодавства. Він може запропонувати фахівцю з Ліцензією «А» за напрямком «Масовий спорт» високий базовий оклад та «ефективний контракт», в якому бонус (КРІ) прив'язаний до зрозумілих для громади показників:

- обсяг залучених у громаду позабюджетних коштів (грантів, бізнес-спонсорства);
- відсоток мешканців ОТГ (дітей та дорослих), залучених до регулярної рухової активності;
- кількість та якість проведених масових заходів.

Запропонована система надає голові ОТГ політичний захист для ефективного управління. Тепер можна публічно обґрунтувати високу зарплату менеджера, пред'явивши громаді об'єктивні результати його роботи, а не посилаючись на абстрактний стаж чи тренерську категорію.

Наслідки цієї моделі є системними. Вона ліквідує «адміністративну пастку» та «кадровий вакуум», створює попит на компетентних менеджерів. У свою чергу, попит стимулює пропозицію. Фізкультурні заклади вищої освіти, факультети фізичного виховання і спорту, побачивши новий, платоспроможний ринок праці (сотні ОТГ готових платити високі зарплати ліцензованим фахівцям), почнуть конкурувати за створення нових освітніх

програм, які готують студентів до успішного складання іспиту на Ліцензію «Масовий спорт». Внаслідок цього реформа змусить МОН та систему освіти модернізуватися не через адміністративний примус «зверху», а через ринковий «потяг знизу». ОТГ нарешті отримує і легальний статус потрібного спеціаліста (менеджера), і ринковий механізм його мотивації, що є справжньою, а не декларативною, децентралізацією у сфері ФКіС.

ВИСНОВКИ

В проведеному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове, науково обґрунтоване, вирішення завдання щодо системного реформування державного регулювання кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту України в умовах сучасних викликів. Виконане опрацювання теоретичних засад, ґрунтовна діагностика чинної системи кадрової політики та аналіз передового міжнародного досвіду дозволили сформулювати низку висновків, які повністю відповідають темі нашого дослідження.

1. Досліджено теоретико-методологічні засади кадрової політики в галузі фізичної культури і спорту. Встановлено, що для відповідності сучасним вимогам необхідний докорінний перехід від застарілої пострадянської парадигми «роботи з кадрами» (орієнтованої на процес, облік та контроль) до сучасної концепції «управління людським капіталом». Ця концепція є проактивною та розглядає фахівця як об'єкт інвестицій, а не як штатну одиницю. Визначено, що кадрову політику необхідно розглядати як цілісний «життєвий цикл» фахівця, який складається з п'яти взаємопов'язаних компонентів: підготовка, розподіл, атестація, мотивація та розвиток. Теоретично обґрунтовано феномен «дірявого відра» - системний збій, при якому значні державні інвестиції у компонент «Підготовка» (фінансування ЗВО) повністю нівелюються провалами у компоненті «Мотивація» (відтік кадрів через неконкурентні умови праці), що свідчить про фінансову неефективність чинної моделі.

2. Класифіковано механізми державного регулювання, поділивши їх на правові (установчі), адміністративні (виконавчо-контрольні) та економічні (стимулюючі). На основі цього сформульовано та обґрунтовано ключову гіпотезу дослідження – чинна українська модель страждає від глибокого «системного дисбалансу». Цей дисбаланс полягає у гіпертрофованому домінуванні застарілих, надмірно бюрократизованих адміністративних

механізмів (контроль, накази, формальна атестація), успадкованих з радянської системи, при хронічній слабкості, дисфункції та неринковому використанні ключових економічних (стимулюючих) механізмів (ЄТС та держзамовлення).

3. Проведено ґрунтовний компаративний аналіз світових моделей (США, Ізраїль, ФРН, Польща). Доведено, що для кожної з ключових проблем України (кадрове забезпечення адаптивного та ветеранського спорту, інституційна неузгодженість, євроінтеграція стандартів, децентралізація) існують перевірені міжнародні рішення. Модель США продемонструвала ефективність економічних грантів (VA) для швидкого насичення ринку фахівцями з адаптивного спорту. Модель Ізраїлю – переваги клінічної інтеграції спорту та реабілітації. Модель ФРН – еталонну освітню (а не бюрократичну) модель сертифікації (DOSB). Досвід Польщі довів практичну можливість успішної трансформації пострадянської моделі (реформа ДЮСШ та впровадження EQF).

4. В дослідженні проведена діагностика чинного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Доведено, що «фундамент» системи є дефектним. В першу чергу, він характеризується «інституційною фрагментацією» – «інституційною невпорядкованністю» та конфліктом повноважень між чотирма ключовими міністерствами МОН, МОЗ, Мінмолодьспорт та Мінветеранів, що створює «сірі зони» відповідальності та унеможливує реалізацію комплексних завдань, особливо у сфері адаптивного спорту. Також, діагностовано «нормативну застарілість», ключовим проявом якої є Наказ «Про затвердження Порядку проведення...» [43; 44], який своїми критеріями оцінювання («медалі», «розряди») демотивує переважну більшість тренерів масового та адаптивного спорту.

5. Оцінено ефективність «життєвого циклу» фахівця. Виявлено провал на етапі «Підготовка». ЗВО, діючи інерційно, без зворотнього зв'язку з ринком праці, готують фахівців, які по закінченню навчання йдуть працювати в іншу галузь або виїжджають за кордон, що є неефективною

витратою бюджетних коштів. В ході дослідження встановлений провал компонента «Мотивація». Детальний фінансовий аналіз довів, що базовий оклад тренера-початківця на третину нижчий за мінімальну заробну плату та в разі нижчий за заробіну плату в приватних фітнес-клубах, що є однією з головних причин відтоку кадрів. Водночас, доведено провал компонента «Атестація», яка через мізерну економічну винагороду позбавлена будь-якого мотиваційного сенсу.

6. Проведений «стрес-тест» чинної системи підготовки кадрів в галузі спорту довів її повну неадаптивність. Система виявилася нездатною швидко реагувати ні на виклики війни, ні на виклики децентралізації

7. На основі проведеного аналізу, розроблено цілісну «дорожню карту» реформ, яка ґрунтується на синергетичному ефекті та міжнародному досвіді. Ключові пропозиції включають:

- Інституційну реформу – створення Міжвідомчої координаційної ради (МКР) (для подолання «інституційної неупорядкованості».
- Нормативну реформу – скасування Наказів Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації...» [43, 44] та впровадження нового «Положення про професійну сертифікацію» з трьома базовими напрямками, а саме: спорт вищих досягнень; масовий спорт; адаптивний спорт.
- Економічну реформу. Ключова пропозиція – повне виведення галузі з-під дії Єдиної тарифної сітки та впровадження нової двокомпонентної моделі «Ефективного контракту» (базовий оклад, прив'язаний до рівня ліцензії С, В, А та гнучкі ключові показники ефективності (KPI).
- Практичну імплементацію реформи державної кадрової політики. Розроблено прикладні моделі «Муніципальних відділень адаптивного спорту» (МВАС) та модель ліквідації «кадрової пастки» в ОТГ.

Отже, запропонований комплекс заходів дозволяє ліквідувати діагностовані системні провали та перейти від декларативної, процесної та недієздатної кадрової політики в галузі фізичної культури та спорту до

ефективної, результативної та адаптивної системи управління людським капіталом, що відповідає викликам повоєнної, європейської України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровський О. І. Теоретичні засади публічного управління територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1628>
2. Бондар А., Петренко І., Томенко О. Сучасні тенденції управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Слобожанський науково-спортивний вісник*, 2021. № 6 (86). С. 57-63.
3. Бондар А. С., Серета Н.В., Стадник С.О. Менеджмент у спортивній діяльності : навч. посіб. Харків : ХДАФК, 2024. 151 с.
4. Бондар В. Д. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. *Ефективність державного управління* : наук. вид. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. № 8. С.233-239.
5. Бондарець Є. Теоретичні, історичні та нормативно-правові засади публічного управління розвитком фізичної культури та спорту в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 3. С. 8–14.
6. Бюджетний кодекс України. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
7. Герасимчук В.І. Публічне управління розвитком сфери фізичної культури і спорту в Україні : магістерська робота : спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування / наук. керівник М.І. Баюк ; Хмельницький, 2023. 59 с.
8. Гончар С.В. Механізми реалізації державної політики України на регіональному та муніципальному рівнях в умовах децентралізації : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 / Чорноморський національний університет імені Петра Могили. Миколаїв, 2019. 263 с. URL: https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/12/Disertatsiya_S.V.Gonchar.pdf

9. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В.М. Олуйка – Л.: Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

10. Державне управління : підручник : у 2 т / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.

11. Державне управління: Словник-довідник / За заг. ред. В.М. Князева, В.Д. Бакуменка. К.: Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

12. Дмитренко Н.А. Формування системи інструментів мотивації державних службовців в умовах європеїзації публічного управління в Україні : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» / наук. керівник І.В. Цікул ; ЧНУ ім. Юрія Федковича. Чернівці, 2023. 109 с.

13. Дрозд О.М. Мотивація та заохочення працівників в органах державної влади : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» спец. 281 «Державне управління та адміністрування» / наук. керівник С.П. Тимофєєв ; ЧНУ ім. Петра Могили . Миколаїв, 2022. 86 с.

14. Жуков В.І. Практики «PATH DEPENDENCY» у трудових відносинах України як прояв ціннісних орієнтацій пострадянського суспільства. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2012.-Вип. 17. С. 70-78. URL: https://sociology.knu.ua/sites/default/files/library/elopen/actprob17_70.pdf

15. Зведений звіт про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл (спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву) за 2022 рік. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://mms.gov.ua/sport/dityacho-yunackij-ta-rezervnij-sport/dityacho-yunacki-sportivni-shkoli/zviti-po-dyussh>

16. Зведений звіт про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл (спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву) за

2023 рік. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://mms.gov.ua/sport/dityacho-yunackij-ta-rezervnij-sport/dityacho-yunacki-sportivni-shkoli/zviti-po-dyussh>

17. Зведений звіт про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл (спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву) за 2024 рік. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL:

https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Sport/DUSSH/zvity_dussh/zvit-za-2024.pdf

18. Звіт за формою № 5-ФК станом на 01.01.2020 ДЮСШ по регіонам. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://mms.gov.ua/sport/dityacho-yunackij-ta-rezervnij-sport/dityacho-yunacki-sportivni-shkoli/zviti-po-dyussh>

19. Звіт за формою № 5-ФК станом на 01.01.2021 ДЮСШ+СДЮСШОР. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://mms.gov.ua/sport/dityacho-yunackij-ta-rezervnij-sport/dityacho-yunacki-sportivni-shkoli/zviti-po-dyussh>

20. Інститут Вінгейта. *Wikipedia* / вебсайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Wingate_Institute

21. Каліта Л.В., Приймак М.М. Публічне управління у сфері фізичної культури і спорту: стратегічні завдання та шляхи їх реалізації. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. С. 1-10.

22. Квітка С.А. Синергитична модель державного управління. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 10 (24). С. 25-33.

23. Ключові показники ефективності. *Вікіпедія* : вебсайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96

24. Кондрашевський В.А. Управління сферою фізичною культурою і спорту в умовах воєнних загроз та зовнішніх викликів : кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт освітньою програмою «Менеджмент в спорті» / наук. керівник Т.В. Харчук ; Національний університет фізичного і спорту України. Київ, 2024. 76 с.

25. Малімон Л.Я., Глова І.В. Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2015. 220 с.

26. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління : підручник. Київ: Знання-Пресс, 2003. 343 с.

27. Методики дослідження психічного здоров'я та благополуччя персоналу організацій : психологічний практикум. Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко, В. І. Лагодзінська, В. М. Івкін, О. С. Ковальчук ; за ред. Л. М. Карамушки. Київ : Інститут психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2023. 76 с.

28. Михайлов А.П. Джерела фінансування фізкультурно-спортивних організацій. *Бізнесінформ*. 2024. № 7. С. 443-448. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-7_0-pages-443_448.pdf

29. Оболенський О.Ю. Державна служба : підручник. К.: КНЕУ, 2006. 472 с.

30. Одінцева Г.С., Мельтюхова Н.М. Теорія і історія державного управління: Опорний конспект лекцій і методичні вказівки до проведення практичних занять. – Х.: УАДУ (ХФ), 2001. – 136 с.

31. Положення про Міністерство у справах ветеранів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 № 1175. *Кабінет міністрів України* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/zatverdzheno-polozhennya-pro-ministerstvo-u-spravah-veteraniv-ukrayini>

32. Показник середньої заробітної плати за 2024 рік. *Пенсійний фонд України* : Інформаційна сторінка вебпорталу. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2170600-pokaznyk-serednoyi-zarobitnoyi-platy-za-2025-rik/>

33. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

34. Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури і спорту : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 23.09.2005 р. № 2097. *Міністерство молоді та спорту України*. : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1236-05/ed20101210#Text>

35. Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації на перепідготовку кадрів у 2025 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2025 р. № 812. *Кабінет Міністрів України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/812-2025-%D0%BF#Text>

36. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 р. № 4059-IX. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text>

37. Про затвердження звітності №5-ФК (річна), № 5 ФК (зведена) (річна) про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл (спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву) та інструкції щодо їх заповнення : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 23.10.2021 р. № 4055. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1475-21#Text>

38. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту та Міністерства молоді та спорту України з питань оплати праці : Наказ Міністерства молоді та спорту

України від 11.03.2024 № 1480. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0455-24#Text>

39. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» на 2021 рік : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 08.2020 р. № 1043-р. *Кабінет Міністрів України* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shchodo-realizaciyi-nacionalnoyi-strategiyi-z-ozdorovchoyi-ruhovoyi-t190820>

40. Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу : Постанова Кабінету Міністрів України від 5 листопада 2008 р. № 993. *Кабінет Міністрів України* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2008-%D0%BF#Text>

41. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України : Постанова Кабінету Міністрів України від 2 липня 2014 р. № 220. *Кабінет Міністрів України* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247433994>

42. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України : Постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2014 р. № 630. *Кабінет Міністрів України* : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/247770933>

43. Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів) : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 13.01.2014 № 45. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0180-14#Text>

44. Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів) та спортивних суддів, фахівців з питань фізкультурно-спортивної реабілітації, які беруть участь у фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-реабілітаційних та спортивних заходах для осіб з інвалідністю :

Наказ Міністерства молоді та спорту України від 05.05.2014 р. № 1407. *Міністерство молоді та спорту України* : офіц. вебпортал Мінмолодьспорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0554-14#Text>

45. Про затвердження Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 р. № 993. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993-2008-%D0%BF#Text>

46. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для другого (магістерського) рівня вищої освіти. : Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.05.2021 № 516. *Міністерство освіти і науки України* : офіц. вебпортал МОН. URL: <https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-017-fizichna-kultura-i-sport-dlya-drugogo-magisterskogo-rivnya-vishoyi-osviti>

47. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти / Наказ Міністерства освіти і науки України від 24.04.2019 № 567. *Міністерство освіти і науки України* : офіц. вебпортал МОН. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/07/28/017-Fizkultura.sport-bakalavr.28.07.pdf>

48. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. *Кабінет Міністрів України* : Урядовий портал. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-strategiyi-rozvitk-a1089>

49. Про Міністерство охорони здоров'я України : Постанова Кабінету Міністрів України від 02.11.2006 р. № 1542. *Кабінет Міністрів України* : Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/53786660>

50. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Верховна Рада України* / офіц. вебпортал парламенту

України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>

51. Про оплату праці працівників на основі Єдиної тарифної сітки розрядів і коефіцієнтів з оплати праці працівників установ, закладів та організацій окремих галузей бюджетної сфери : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2002 № 1298. *Кабінет Міністрів України* : Урядовий портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1298-2002-%D0%BF#Text>

52. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

53. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я : Закон України від 03.12.2020 № 1053-IX. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text>

54. Про реалізацію експериментального проекту із запровадження договірної форми надання соціальної послуги із соціального супроводу військовослужбовців та членів їх сімей у військових частинах (підрозділах) Збройних Сил : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.10.2023 № 1050. *Кабінет Міністрів України* : Урядовий портал. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1050-2023-п>

55. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3552-XII. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>

56. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 № 3808-XII. *Верховна Рада України* : офіц. вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>

57. Рижик М.О. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. *Педагогічна Академія: педагогічні записки*. Вип. 20. 2025. URL: <http://pedagogical-academy.com/index.php/journal/article/view/1197>

58. Середня місячна зарплата за видами економічної діяльності в 2024 році (грн.). *Мінфін* : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/2025/>

59. Серьогін С., Сорокіна Н., Шемоловська О. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз). *Аспекти публічного управління*. 2019. Том. 7. № 11. С. 5-14.

60. Спортивна асоціація. *Вікіпедія* : вебсайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D0%B0%D1%81%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F

61. Фітнес-тренер: середня зарплата в Україні. *WORK.ua* : вебсайт. URL: <https://www.work.ua/salary>

62. Чурсінов О.А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електронний журнал. 2024. № 12. file:///C:/Users/Admin/Downloads/%D0%A7%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%86%D0%9D%D0%9E%D0%92_%D0%9F%D0%95%D0%A7%D0%90%D0%A2%D0%AC.pdf

63. Що таке управління людським капіталом (HCM)? *HURMA* : вебсайт. URL <https://hurma.work/blog/shho-take-upravlinnya-lyudskym-kapitalom-hcm/>

64. Якуба К.О. Мотивація працівників в системі органів публічної влади: проблеми та шляхи вирішення : магістерська робота : 281 «Публічне управління та адміністрування» / наук. керівник О.Н. Євтушенко ; ЧНУ ім. Петра Могили, 2022. 76 с.

65. Beit Halochem. Our Centers: A unique model of rehabilitation : вебсайт. URL: <https://fidv.org/our-centers/>

66. Beit Halochem Canada. Aid to Israel's Disabled Veterans: The Model. : вебсайт. URL: <https://beithalochem.ca/our-impact/the-model/>

67. Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB). Trainer*innen Sportdeutschland: Ausbildungs-Richtlinien : вебсайт. URL: <https://www.dosb.de/trainerin-sportdeutschland>.

68. European. European Qualifications Framework (EQF) : вебсайт URL: <https://europa.eu/europass/en/european-qualifications-framework-eqf>

69. Functional Independence Measure. *WIKIPEDIA* : вебсайт. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Functional_Independence_Measure

70. Grix J., Carmichael F. The role of the state in sport policy: A comparison of the UK and Germany. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2012. Vol. 4(1). P. 97–114.

71. Kamber L., Džajić S. Local self-government financing of sport clubs and associations. *Journal of Physical Education and Sport*. 2019. Vol. 19. P. 1018–1023.

72. Kochman-Szlęzak I. The transformation of physical culture financing in Poland after 1989. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. 2017. Vol. 74(1). P. 36–45.

73. Prystupa Y., Bychuk I. Transformation of the state management system of physical culture and sport in Poland. *Journal of Physical Education and Sport*. 2018. Vol. 18(4). P. 2289–2294.

74. Rynca R. Determinants of financing sport in Polish municipalities (gminas). *Economic and Environmental Studies*. 2016. Vol. 16(4). P. 771–783. U.S. Department of Veterans Affairs. Adaptive Sports Grant Program: Official Site. 2024. URL: <https://department.va.gov/veteran-sports/grant-program/>

75. Wicker P. The funding of voluntary sport clubs: a comparison between Germany and the USA. *Sport Management Review*. 2012. Vol. 15(2). P. 160–174.

76. Zwoździak J. Financing of physical culture by local government units in Poland: An analysis of expenditures in 2010–2019. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*. 2021. Vol. 91(1). P. 45–53.

Додаток А**Проект «Положення про професійну сертифікацію фахівців у сфері фізичної культури і спорту»**

Пропозиції до проекту нового «Положення про професійну сертифікацію фахівців у сфері фізичної культури і спорту» (замість Наказу Мінмолодьспорту «Про затвердження Порядку проведення атестації тренерів (тренерів-викладачів...» від 13.01.2014 № 45 [43]).

Загальні засади та філософія документа

Дані пропозиції розроблено на основі результатів діагностики чинної системи атестації, яка виявила її нормативну застарілість, невідповідність

критеріїв реальним викликам (децентралізація, адаптивний спорт) та відсутність економічних стимулів.

Метою нового Положення є докорінна зміна філософії: перехід від пострадянської бюрократичної моделі «обліку стажу та медалей» до сучасної європейської освітньої моделі «навчання впродовж життя» та «управління компетенціями» (досвід ФРН та Польщі).

Нова система базується на трьох принципах:

1. Компетентнісний підхід: сертифікація підтверджує не «стаж», а реальний, вимірюваний набір знань та навичок.

2. Гнучкість та диференціація: система визнає різні види професійної діяльності (масовий, адаптивний спорт та спорт високих досягнень) та встановлює для них релевантні критерії оцінки.

3. Економічна мотивація: рівень отриманої ліцензії є прямою, прозорою та єдиною підставою для визначення базового посадового окладу в новій галузевій системі оплати праці (як запропоновано у розділі 3.2).

Структура професійної сертифікації

Пропонується запровадити трирівневу систему професійних кваліфікацій (Ліцензій), що відповідають Європейській рамці кваліфікацій (EQF) та базуються на моделі Німецької олімпійської спортивної конфедерації (DOSB).

Рівень 1: Ліцензія «С» (Базовий рівень). Призначення: Допуск до професії. Надає право працювати на асистентських посадах у ДЮСШ, клубах, муніципальних закладах. **Вимоги:** Наявність базової або повної вищої освіти за відповідною спеціальністю. Для фахівців без профільної освіти, наприклад, ветеранів – обов'язкове проходження короткострокових (3-6 місяців) державних сертифікаційних курсів, затверджених МКР. **Термін дії:** 3 роки. Подовження вимагає проходження стандартизованих курсів підвищення кваліфікації, (наприклад, 40 годин).

Рівень 2: Ліцензія «В» (Професійний рівень). Призначення: Основний рівень для кваліфікованих фахівців. Надає право обіймати посади тренера,

старшого тренера ДЮСШ, керівника спортивного підрозділу в ОТГ, фахівця в МВАС. *Вимоги:* Наявність Ліцензії «С» (не менше 2 років), успішне проходження повного освітнього модуля (наприклад, 120 годин) за обраним напрямком та складання кваліфікаційного іспиту. *Термін дії:* 3 роки. Подовження вимагає проходження поглиблених курсів підвищення кваліфікації.

Рівень 3: Ліцензія «А» (Експертний/Вищий рівень). *Призначення:* Вищий рівень кваліфікації. Надає право обіймати керівні посади (директор ДЮСШ, керівник муніципального управління спорту), бути провідним фахівцем МВАС, головним тренером збірних команд, розробником методик. *Вимоги:* Наявність Ліцензії «В» (не менше 3 років), підтверджені видатні професійні досягнення (відповідно до обраного напрямку), захист власного проєкту (методики) перед галузевою комісією. *Термін дії:* 4 роки.

Диференційовані напрями професійної сертифікації

Ключовою інновацією Положення є скасування єдиної шкали оцінки («медалі») та запровадження трьох паралельних, незалежних напрямів сертифікації. Фахівець самостійно обирає напрям та атестується виключно за критеріями, релевантними для цього напрямку. Ці критерії (KPIs) є основою не лише для сертифікації, але й для «ефективного контракту», запропонованого у розділі 3.2.

Напрямок 1. «Спорт вищих досягнень». *Мета напрямку:* Підготовка спортсменів високого класу для національних збірних. *Суб'єкти:* Тренери збірних команд, тренери спеціалізованих шкіл олімпійського резерву. Ключові критерії оцінки (для Ліцензій «В» та «А»):

1. Результати вихованців на офіційних національних та міжнародних змаганнях (збереження традиційних критеріїв Наказу №2269 для цього вузького сегменту).
2. Кількість підготовлених спортсменів-розрядників, членів збірних.
3. Дотримання антидопінгових та етичних норм.

Напрям 2. «Масовий спорт та фізичне здоров'я». Мета напряму: Розвиток муніципального спорту, залучення населення до рухової активності, ефективне управління інфраструктурою в ОТГ. *Суб'єкти:* Тренери ДЮСШ, спортивні менеджери ОТГ, інструктори комунальних закладів. Ключові критерії оцінки (для Ліцензій «В» та «А»):

1. Показники масовості: кількість дітей та дорослих, регулярно залучених до занять (коефіцієнт залучення громади).
2. Показники утримання: відсоток утримання (retention rate) вихованців у секціях протягом року.
3. Організаційні показники: кількість проведених масових спортивних заходів у громаді.
4. Економічні показники: обсяг залучених позабюджетних коштів (гранти, спонсорство); показники ефективності використання комунальної інфраструктури.

Напрям 3: «Адаптивний спорт та спортивна реінтеграція». Мета напряму: Фізична та психосоціальна реінтеграція ветеранів, осіб з інвалідністю та інших груп. *Суб'єкти:* Фахівці муніципальних відділень адаптивного спорту (МВАС), тренери-адаптологи. Ключові критерії оцінки (для Ліцензій «В» та «А»):

1. Кваліфікаційні вимоги: Обов'язкове проходження сертифікованих освітніх модулів з роботи з ПТСР, основ фізіології травми, етики роботи з ветеранами (розроблених МКР спільно з МОЗ та Мінветеранів).
2. Кількісні показники: кількість ветеранів, що пройшли повний цикл програми реінтеграції.
3. Якісні показники (основні): вимірювана динаміка психосоціальної адаптації (за стандартизованими методиками); рівень задоволеності учасників (за анонімними опитуваннями).
4. Інтеграційні показники: відсоток ветеранів, що продовжили заняття спортом (наприклад, у ветеранських змаганнях) після завершення програми відновлення.

