



Міністерство молоді та спорту України
Комітет Верховної Ради України з питань молоді і спорту
Національний Олімпійський комітет України
Спортивний комітет України
Національний комітет спорту інвалідів України

Аналітична записка з експертними рекомендаціями

«Невідкладні заходи для запуску реформи спортивної сфери України»

28.04.2025

Голова ради

Тарас Самборський

Секретар ради

Сергій Левчук

Члени ради:

Олександр Артем'єв

Олександр Ларін

Олександр Мендусь

ВСТУП

Мета підготовки цього документа полягає в тому, щоб зосередити увагу держав службовців, народних депутатів, представників профільних інституцій та широкої спільноти здійсненні конкретних кроків, які можна розпочати вже сьогодні і які здатні операти змінити умови та обставини у сфері спорту та фізичної культури. Ідеться про дії з чітким практичним змістом, що здатні принести відчутні результати в короткостроковій перспективі одночасно закладаючи фундамент реформи для довгострокових, системних змін.

Реформа — це процес внесення змін до системи, закону, організації чи установ метою її вдосконалення або підвищення ефективності та справедливості.

вживаємо цей термін, коли необхідно виправити щось неправильне, корумповане незадовільне. Існують два ключові аспекти реформ:

- **Покращення.** Головна мета — підвищити якість і результативність уже наявних у нас або систем, від оновлення законів і політик до зміни повсякденної практики.
- **Справедливість.** Реформи покликані створити більш рівні та прозорі правила гри усуваючи дисбаланс і нерівність.

Документ не обмежується переліком таких кроків: він покликаний публічно зафіксувати їх спільну позицію експертів, громадськості та ініціаторів процесу реформ. Саме завдяки конкретним, **реалістичним і здійсненним уже зараз діям** відбувається запуск незворотних змін у спортивній галузі та забезпечується стала трансформація в довгостроковому вимірі.

Пропозиції, викладені в цьому документі, сформовані на основі глибокого експертного аналізу та багаторічних дискусій серед фахівців спортивної галузі. Під час опрацювання рекомендацій було враховано досвід, накопичений у ході попередніх реформаторських ініціатив, а також результати публічних обговорень і консультацій із зацікавленими сторонами.

Водночас у процесі розроблення пропозицій було ретельно враховано міжнародний досвід зокрема рекомендації та практики успішних моделей управління в спортивній сфері. Важливо підкреслити, що основоположні принципи, перевірені за кордоном, адаптовано до українського контексту з його правовими, економічними та соціокультурними особливостями. Таке поєднання зарубіжних напрацювань і реалій вітчизняного середовища дає змогу **розробити пропозиції, які можуть бути реалізовані вже тепер, закладаючи водночас основу для довготривалих і системних змін.**



Короткий огляд поточної ситуації

Наразі важливо перейти від констатації фактів до практичних дій. Усі зацікавлені сторони мають достатньо інформації про системні виклики, а подальше детальне повторення виявлених недоліків може лише відтермінувати впровадження необхідних змін. Тому викладена тут інформація покликана слугувати відправною точкою для розуміння контексту та логіки запропонованих рішень. Основний акцент подальших розділів зосереджується на алгоритмах дій, механізмах і засобах впровадження, які забезпечують перехід від теоретичних обґрунтувань до конкретних результатів.

Отже, вади системи, які потребують першочергового виправлення:

- **Недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази.**

Чинні закони та підзаконні акти не завжди відповідають сучасним потребам спортивного середовища чи навіть перешкоджають ефективному управлінню галуззю.

- **Діючий регулятор спортивної галузі (Мінмолодьспорт) частково не виконує законодавчі та нормативно-правові документи.**

Це призводить до низки проблемних питань, які виникають у спортивному співтоваристві України.

- **Фінансова нестабільність.**

Відсутність прозорих і передбачуваних меж та механізмів фінансування спричиняє нерівномірний розвиток окремих напрямів і видів спорту.

- **Неврахованість інтересів учасників галузі.**

Спортсмени, тренери, фахівці галузі та громадськість не завжди мають дієвий інструментарій впливу на ухвалення рішень, відтак взаємодія з органами державної та місцевої влади лишається переважно формальною.

- **Надмірне зосередження міністерства та підпорядкованих йому державних підприємств і установ на освоєнні бюджетних коштів виключно у власній «екосистемі».**

Така практика зводить прозорість фінансування до мінімуму, приховує реальні статистичні дані й ігнорує можливості залучення незалежних клубів та інших суб'єктів спортивного руху на конкурсній основі для реалізації відкрито сформульованих та обґрунтованих програм.

Зазначені проблеми стали поштовхом до розроблення цього документа, мета якого — запропонувати реалістичні рішення і покрокові механізми їх упровадження, здатні змінити ситуацію в найближчій перспективі та закласти підґрунтя для подальших реформ.

Основні напрями реформи та стратегічні цілі

Стратегічний фокус реформи полягає у створенні сучасної, децентралізованої, ефективної та прозорої системи управління спортом на засадах європейських стандартів. Під «європейськими стандартами» в цьому документі розуміється насамперед дотримання принципів, закріплених у Європейській хартії спорту (European Sports Charter), Кодексі спортивної етики (Code of Sports Ethics), а також у відповідних рекомендаціях та резолюціях Ради Європи. Ці документи передбачають доступність спорту для всіх верств населення, чесну конкуренцію, дотримання етичних норм, боротьбу з допінгом, а також розвиток самоврядних, демократичних і відповідальних спортивних організацій. Така модель управління має забезпечувати узгоджену взаємодію між державою, спортивними федераціями, бізнесом, громадянським суспільством, місцевими громадами, сім'єю та особистістю.

Виходячи з наявних викликів, можна виокремити п'ять ключових напрямів, що здатні надати ефект «точки неповернення» в реформуванні галузі:

1. Законодавче оновлення.

Створення якісної нормативно-правової бази, яка усуватиме прогалини в регулюванні спортивної сфери та запроваджуватиме сучасні підходи до управління й фінансування. Критично важливо передбачити прозорі механізми взаємодії між усіма стейкхолдерами, щоб уникнути бюрократичних бар'єрів і корупційних ризиків у майбутньому.

2. Фінансова реформа.

Фінансова реформа передбачає докорінну зміну самої логіки фінансування спортивної галузі. Центральним елементом стає грантова система — базова умова прозорості й ефективності, без якої неможливо досягнути заявлених стратегічних цілей. Перехід від прямого, здебільшого ручного розподілу бюджетних коштів до відкритих конкурсних програм уможливорює «рівний старт» для всіх: на гранти можуть претендувати федерації, клуби, громади, громадські об'єднання та приватні ініціативи. Кошти виділятимуться за чіткими критеріями та після незалежної експертизи, а вся інформація — від подання заявок до звітності про результати — публікуватиметься як відкриті дані. Такий механізм не лише мінімізує корупційні ризики, а й створює конкуренцію проєктів, спрямовуючи ресурси туди, де вони створять найбільший суспільний ефект.

Грантовий підхід доповнюється податковими стимулами та схемами співфінансування, які заохочують бізнес інвестувати у спортивну інфраструктуру, дитячо-юнацькі академії й програми масової фізичної активності. Усі конкурси адмініструватимуться через єдиний електронний портал, інтегрований з казначейськими та аудиторськими системами: це забезпечить безперервний моніторинг витрат і досягнення встановлених показників. Незалежні аудитори перевірятимуть як фінансову, так і результативну складову проєктів; у разі нецільового використання коштів чи невиконання запланованих показників передбачено повернення фінансування та застосування санкцій.



У кінцевому підсумку грантова система робить державні та донорські ресурси зрозумілими, підзвітними й максимально наближеними до реальних потреб галузі. Вона формує довіру між державою, бізнесом і громадянським суспільством, стимулює інновації, а головне — дозволяє спрямувати гроші на ініціативи, що справді змінюють спортивний ландшафт країни.

3. Інституційні зміни та нові підходи до управління.

Перехід від централізованих практик до децентралізованої моделі, у якій місцеві громади й громадські об'єднання беруть активну участь у плануванні й реалізації спортивних ініціатив. Такий підхід забезпечує гнучкість і швидкість ухвалення рішень, зміцнює співпрацю між органами влади та спортивними федераціями, а також формує сприятливе середовище для самореалізації спортсменів і тренерів.

4. Створення сприятливих умов для масового і професійного спорту.

Масовий спорт має сприяти формуванню здорової нації, зменшувати навантаження на систему охорони здоров'я та виконувати важливу соціальну функцію — об'єднувати громади навколо спільних цінностей і занять спортом. Спорт вищих досягнень є потужним інструментом єднання суспільства й формування національної гордості через успіхи українських атлетів на міжнародній арені. Обидва напрями потребують належної інфраструктури, кваліфікованих кадрів, дієвої інформаційної підтримки та залучення волонтерського руху для організації змагань і промоції фізичної активності.

5. Інтеграція спорту та фізичної культури в систему освіти.

Розвиток рухової активності має починатися з наймолодшого віку, тому реформування передбачає оновлення навчальних програм, у яких спортивна підготовка й фізична культура інтегровані в загальноосвітній процес. Це включає впровадження інструментів, що стимулюють і заохочують дітей та молодь до занять спортом і фізичною культурою, підвищення кваліфікації педагогів і запровадження дієвих механізмів їх заохочення (як фінансових, так і нефінансових), створення умов для залучення волонтерів до підтримки спортивно-оздоровчих заходів і забезпечення доступу учням і студентам до сучасної спортивної інфраструктури та системних позакласних ініціатив.

6. Спортивна індустрія та спортивні споруди.

Формування сприятливих умов щодо залучення бізнесу до співпраці з державою по розбудові, відновленню даного напрямку на партнерських засадах.

Таке комплексне поєднання модернізації законодавства, фінансової реформи, децентралізованого управління, розбудови масового й професійного спорту та інтеграції фізичної активності в освітній простір (з акцентом на підвищення кваліфікації педагогів і залучення волонтерів) створює умови для незворотних змін у галузі. Це дає змогу досягти швидких позитивних результатів і водночас закласти міцний фундамент для сталого розвитку спортивної сфери в довгостроковій перспективі.

Усі напрями, окреслені у Стратегічному фокусі, взаємопов'язані й однаково важливі для системного розвитку галузі. Втім, успішність реформи залежить від того, наскільки вдасться розставити акценти і першочергово розблокувати ключові сфери, необхідні для подальших кроків. Нижче наведено перелік напрямів за ступенем їхньої терміновості та впливу на розвиток спорту в Україні.

1. Оновлення системи управління та законодавства.

Першочерговим завданням є створення чіткої та сучасної законодавчої бази, яка сприятиме децентралізації управління й забезпечить гармонізацію з міжнародними нормами. Без оновлених механізмів регулювання подальші зміни у фінансуванні, розвитку інфраструктури чи масового спорту будуть ускладнені або гальмуватимуться адміністративними бар'єрами.

2. Прозорість і ефективність фінансування.

Наступний крок — формування передбачуваних, зрозумілих і підзвітних механізмів розподілу бюджетних та позабюджетних коштів. Завдяки прозорим правилам фінансування і можливості впровадження грантових програм у спортивну сферу можна залучити додаткові ресурси. Вони стануть фундаментом для всіх інших змін — від модернізації інфраструктури до підтримки інновацій в освіті й розвитку кадрового потенціалу.

3. Освіта і кадровий потенціал у спорті.

Підвищення кваліфікації тренерів, менеджерів та інших фахівців є критичною умовою довгострокової ефективності реформи. Без компетентних кадрів нові механізми управління чи додаткове фінансування не дадуть очікуваного результату. Запровадження сучасних освітніх програм, систем підвищення кваліфікації й стимулювання педагогічного складу допоможе забезпечити якісну підготовку спортсменів і залучати більшу кількість людей до занять спортом.

4. Розвиток спортивної інфраструктури.

Після закладення законодавчих і фінансових підвалин та створення умов для професійного розвитку кадрів на перший план виходить модернізація існуючих і будівництво нових спортивних об'єктів. Грамотне планування спортивної інфраструктури з урахуванням регіональних особливостей сприяє розвитку масового спорту, підвищенню конкурентоспроможності професійних команд і формуванню позитивного іміджу держави на міжнародній арені.

5. Масовий спорт і фізична активність населення.

Розвиток масового спорту стає ефективним лише за наявності базових умов для його практикування: належної інфраструктури, доступу до фахових тренерів, прозорих механізмів фінансування та оновлених нормативів у сферах освіти й охорони здоров'я.

На цьому етапі важливо проводити інформаційні та мотиваційні кампанії, що заохочують широкі верстви населення до занять спортом і фізичною активністю.

6. Підтримка спорту вищих досягнень.

Спортсмени-лідери й національні збірні команди є візитівкою держави на міжнародній арені. Їхні успіхи формують у громадян почуття національної гордості та позитивно впливають на міжнародний імідж України. Підтримка елітного спорту передбачає створення високоякісних умов для підготовки спортсменів (від інфраструктури й методичної підтримки до медичного супроводу), а також надання фінансових і організаційних стимулів, які допомагають утримувати таланти в національній спортивній системі.

7. Соціальна інтеграція через спорт.

Спорт є дієвим інструментом підтримки вразливих категорій: молоді, ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб тощо. За умови налагодженої системи управління, прозорого фінансування й наявності розвинутої інфраструктури можна впроваджувати цільові програми, що сприяють соціалізації, реабілітації та адаптації цих груп.

8. Міжсекторальна взаємодія.

На цьому етапі надзвичайно важливо координувати діяльність різних державних відомств, органів місцевого самоврядування, освітніх, медичних і соціальних структур. Реформу спорту неможливо реалізувати ізольовано від загальних процесів у суспільстві. Синхронізація дій між секторами дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує ефективність ресурсів і сприяє досягненню кращих результатів.

9. Міжнародна інтеграція та співпраця.

Коли внутрішні процеси налагоджені, глибша міжнародна співпраця відкриває нові можливості для українського спорту. Участь у міжнародних ініціативах, доступ до найкращих практик, проведення в Україні спортивних подій світового рівня та взаємовигідне партнерство з іноземними організаціями посилюють як внутрішній, так і зовнішній розвиток галузі.

Зазначений порядок пріоритетності не означає, що окремі напрями мають чекати на завершення попередніх. Навпаки, робота над кількома пунктами вестиметься паралельно. Однак першочерговим залишається «розблокування» базових умов — тобто забезпечення ефективного регулятивного середовища, прозорих фінансових механізмів і належної освітньої підготовки кадрів. Після цього прискорюються процеси у сферах інфраструктури, масового спорту та спорту вищих досягнень, розширюються можливості для соціальної інтеграції, а також вибудовується дієва взаємодія між секторами й за міжнародним вектором розвитку.

Невідкладні та доступні до виконання дії Міністерства молоді та спорту України для старту реформи

1. Скоординувати національне законодавство з міжнародними стандартами

- 1.1. Провести аналіз чинних норм (зокрема, статей 1, 6, 37 та інших Закону України «Про фізичну культуру і спорт») на предмет можливих суперечностей із положеннями Олімпійської хартії, Європейської хартії спорту та іншими документами ЄС.
- 1.2. Ініціювати зміни до законодавства, аби уникнути конфлікту між державними повноваженнями та принципами автономії спортивного руху.

2. Вилучити з компетенції Міністерства невластиві йому функції

- 2.1. Провести ревізію нормативних актів та внутрішніх регламентів, щоб чітко відокремити стратегічні (політичні) повноваження від операційних. Для цього пропонується утворити Робочу групу із залученням провідних фахівців галузі, юристів та фінансистів, яка б у найкоротший термін зробила детальний аналіз діючих законодавчих та нормативно-правових документів на предмет їх ефективності.
- 2.2. Зважити на вимоги Олімпійської хартії, Європейської хартії спорту та нормативних актів ЄС щодо автономії спортивних організацій і невтручання держави у внутрішні справи спортивного руху.

3. Дотримуватися принципу розподілу функцій та уникати змішування повноважень

- 3.1. Зосередити діяльність Міністерства на формуванні та реалізації державної політики, замість безпосереднього керування чи контролю за внутрішніми процесами спортивних федерацій.

- 3.2. Забезпечити прозорі механізми взаємодії з федераціями й іншими зацікавленими сторонами.

Це означає, що Міністерство має налагодити відкриті, публічні процедури співпраці та обміну інформацією із спортивними федераціями та іншими учасниками галузі (спілками, клубами, тренерами, спортсменами тощо). Суть у тому, щоб:

- 3.2.1. Уникнути надмірної концентрації влади:

Міністерство не має одноосібно ухвалювати рішення, що прямо впливають на роботу федерацій, без врахування їхньої позиції чи думки інших зацікавлених сторін і не суперечити європейським нормам і положенням Олімпійської Хартії..

- 3.2.2. Гарантувати відсутність «таємних» домовленостей чи підклимних рішень:

Усі процеси (конкурси, розподіл коштів, затвердження програм, кадрові зміни тощо) повинні мати чіткі та заздалегідь визначені правила, доступні всім

учасникам і не суперечити європейським нормам і положенням Олімпійської Хартії..

3.2.3. Публікувати інформацію про перебіг і результати взаємодії:

Наприклад, оприлюднювати протоколи зустрічей, звіти про використання бюджетних коштів чи підстави, за якими приймаються ті чи інші управлінські рішення.

3.2.4. Створити умови для діалогу та контролю з боку громадськості:

Механізми консультацій, громадські ради чи відкриті слухання дають змогу вчасно виявляти можливі конфлікти інтересів та забезпечують «стримування і протидію», за яких різні сторони можуть впливати й контролювати одна одну.

Таким чином, прозорі механізми взаємодії допомагають не допустити ситуацій, коли Міністерство одночасно й формує правила, і в односторонньому порядку втручається у внутрішню діяльність федерацій. Це зберігає баланс між управлінським впливом держави та автономією спортивних організацій.

4. Гарантувати адміністративну незалежність спортивних організацій

4.1. Впровадити процедури, які унеможливають політизацію рішень і забезпечать об'єктивність та справедливість у відборі спортсменів, формуванні складу команд тощо.

У контексті внутрішніх справ в Україні можна спостерігати випадки, які можна трактувати як політизацію рішень у спорті. Хоча масштаб може бути іншим, ніж на міжнародній арені, політичний вплив все ж присутній:

4.2. Розподіл державного фінансування спорту:

4.2.1. Рішення про виділення бюджетних коштів на певні види спорту або спортивні федерації можуть бути політично мотивованими. Наприклад, підтримка видів спорту, які вважаються "національно важливими" або популярними серед певних політичних груп, може бути пріоритетнішою за інші.

4.2.2. Фінансування не може залежати від лобістських зусиль спортивних функціонерів, які мають політичні зв'язки.

4.3. Призначення на керівні посади в спортивних організаціях:

4.3.1.1. Призначення на керівні посади в сфері спорту має ґрунтуватися виключно на професійних якостях і відповідності етичним стандартам, без урахування політичної афіліації кандидатів.

4.3.1.2. Зміна керівництва спортивних організацій після зміни політичної влади в країні може свідчити про політичний вплив на ці структури.

4.4. Використання спорту для політичної пропаганди:

4.4.1. Організація спортивних заходів під політичними гаслами або за підтримки політичних партій.

4.4.2. Активне залучення спортсменів до політичних акцій або кампаній.

4.4.3. Підтримка спортсменів, які публічно висловлюють провладні погляди.

4.5. Невтручання політиків у діяльність спортивних федерацій:

- 4.5.1. Тиск з боку політиків на прийняття певних рішень спортивними федераціями, наприклад, щодо складу збірних, вибору тренерів або місця проведення змагань.
- 4.5.2. Спроби політичного впливу на вирішення внутрішніх конфліктів у спортивних організаціях.
- 4.6. Реакція на політичні заяви та дії спортсменів:
 - 4.6.1. Використання спортивних досягнень для підняття рейтингу політичних діячів або партій.
- 4.7. Інфраструктурні проекти та політичні інтереси:
 - 4.7.1. Рішення про будівництво або реконструкцію спортивних об'єктів можуть прийматися не лише з огляду на спортивні потреби, але й на політичну доцільність для певних регіонів або політичних сил.

Важливо зазначити, що не кожне рішення, яке здається політично забарвленим, насправді є таким. Іноді збіг політичних інтересів та спортивних потреб може бути випадковим. Однак, коли політичний вплив стає визначальним фактором у прийнятті рішень, і це шкодить розвитку спорту, принципам чесної гри та інтересам спортсменів, це можна кваліфікувати як політизацію.

В українському контексті, особливо в умовах війни та боротьби за національну ідентичність, питання політизації спорту можуть бути особливо чутливими та мати важливі наслідки.

5. Виключити застосування адміністративного тиску:

- 5.1. Не використовувати загрозу відкликання статусу національної федерації або обмеження фінансування як спосіб впливу на кадрові та спортивні рішення.
- 5.2. Переглянути механізм надання та відкликання статусу національної федерації.
 - 5.2.1. Розробити чіткі та прозорі критерії, узгоджені з міжнародними стандартами (Олімпійською хартією, Європейською хартією спорту), які унеможливлять суб'єктивний підхід.
 - 5.2.2. Забезпечити відкриту процедуру розгляду заявок і рішень про відкликання статусу, щоб виключити конфлікт інтересів і посилити довіру з боку громадськості.
- 5.3. Обмежити втручання у внутрішню діяльність федерацій
 - 5.3.1. Залишити за спортивними організаціями право самостійно визначати внутрішню структуру, кадрову політику та відбір спортсменів.
Це означає, що Міністерство не повинно втручатися в те, як саме спортивні організації (федерації, асоціації тощо) вибудовують свою внутрішню ієрархію (як формуються керівні органи, які відділи чи комісії створюються тощо), кого вони призначають на певні посади (тренери, менеджери, технічний персонал) та за якими критеріями відбирають спортсменів до складу команд. Іншими словами, держава не повинна диктувати федераціям, як керувати власними справами, а лише визначати загальні правила, надавати підтримку та координувати, якщо це передбачено законом.
 - 5.3.2. Надавати методичну підтримку та фінансування без детального регулювання операційних рішень федерацій.

6. Міністерство має допомагати спортивним суб'єктам (наприклад, федераціям) у вигляді:

6.1. Методичної підтримки:

6.1.1. Готувати та надавати рекомендації, інструкції, навчальні та інформаційні матеріали.

6.1.2. Проводити консультації, семінари, тренінги тощо.

6.2. Фінансування:

6.2.1. Виділення грантів на програми розвитку фізичної культури та спорту, підготовки спортсменів чи проведення змагань.

При цьому Міністерство не повинне детально втручатися у внутрішню діяльність федерацій або контролювати їх оперативні рішення (кадрову політику, конкретні методики тренувань, відбір спортсменів, графіки змагань тощо). Держава задає загальні рамки й стандарти, але залишає спортивним організаціям право самостійно визначати, як саме вони реалізовуватимуть свої завдання.

7. Реформувати систему проведення змагань та міжнародної діяльності

7.1. Делегувати основну відповідальність за організацію офіційних всеукраїнських і міжнародних змагань відповідним федераціям, НОК, СКУ та НКСІУ обмежившись функціями координації та підтримки.

7.2. Розробити прозорий механізм погодження та планування змагань, уникнувши надмірного бюрократичного тиску.

Це означає запровадити чіткий і зрозумілий алгоритм для організації та затвердження спортивних змагань (наприклад, формування календаря, погодження дат і місць проведення), який:

7.2.1. Діє прозоро — усі зацікавлені сторони можуть заздалегідь ознайомитися з правилами й подати заявки/пропозиції зрозумілим способом.

7.2.2. Уникає «паперової тяганини» — не встановлює надмірних формальних вимог або складних погоджувальних процедур, щоб федерації та клуби не витрачали більшу частину часу на бюрократичні процеси замість організації змагань.

7.2.3. Сприяє ефективному плануванню — дає змогу завчасно формувати календар, кооперуватися між різними видами спорту та адаптуватися до змін без затримок чи зайвої бюрократії.

8. Забезпечити рівноправний і прозорий розподіл бюджетного фінансування.

8.1. Оприлюднити вичерпний опис всіх бюджетних програм, що стосуються фінансування спорту та фізичної культури, у форматі відкритих грантових програм та перейти на грантову систему підтримки спорту та фізичної культури.

8.1.1. Публікувати цілі, критерії та умови участі в кожній програмі, а також докладно пояснювати механізми виділення коштів.

8.1.2. Забезпечити просту та зрозумілу процедуру подання заявок, їх оцінювання й ухвалення рішень, щоб максимально розширити коло претендентів.

❖ ЕКСПЕРТНА РАДА З ПИТАНЬ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПОРТУ УКРАЇНИ

- 8.1.3. Передбачити регулярну звітність і публічні звіти про використання виділених коштів, щоб підвищити рівень довіри з боку громадськості та зацікавлених організацій.
- 8.2. Створити чіткі критерії відбору проєктів та програм, які претендують на державне фінансування, із залученням незалежних експертів.
- 8.3. Гарантувати рівні умови доступу для всіх спортивних організацій, унеможливлюючи політичний чи особистий вплив на розподіл коштів.

9. Запровадити принципи належного управління (good governance) у спортивній сфері у тому числі ЦОВВ та місцевих органів влади та всіх суб'єктів спортивної діяльності

- 9.1. Прозорість ухвалення рішень:
 - 9.1.1. Публікувати протоколи засідань керівних органів, робочих груп чи комісій.
 - 9.1.2. Запровадити відкриті обговорення ключових питань.
 - 9.1.3. Забезпечити регулярну звітність щодо діяльності та фінансів.
- 9.2. Система персональної відповідальності:
 - 9.2.1. Визначити чіткий перелік порушень та відповідних дисциплінарних санкцій.
 - 9.2.2. Створити уніфіковану процедуру розгляду скарг і апеляцій, із публічним інформуванням про результати.
 - 9.2.3. Передбачити репутаційні санкції та можливість позбавлення права обіймати керівні посади у разі корупції чи конфлікту інтересів.
- 9.3. Моніторинг і контроль:
 - 9.3.1. Створити незалежні комісії з етики та аудиту, які матимуть автономний мандат перевіряти діяльність Міністерства та спортивних організацій.
 - 9.3.2. Регулярно проводити внутрішній і зовнішній аудит, а також інспекції за участю громадських організацій і журналістів-розслідувачів.
 - 9.3.3. Запровадити "гарячі лінії" для викривачів, що дозволить анонімно повідомляти про зловживання.

Впровадження вказаних дій сприятиме прозорому та збалансованому врядуванню в спортивній сфері, забезпечує виконання міжнародних зобов'язань України, а також зміцнить довіру суспільства до державних інституцій і спортивних організацій.

Покроковий алгоритм реалізації запропонованих дій

1. Функціональний аудит та відмова від зайвих функцій

- 1.1. Сформувати робочу групу
- 1.2. Проаналізувати всі функції
- 1.3. Затвердити перелік «надлишкових»
- 1.4. Підготувати та подати зміни до положення про Міністерство і відповідних підзаконних актів.

2. Гармонізація з міжнародними нормами

- 2.1. Залучити міжнародних експертів до аудиту Закону «Про фізичну культуру і спорт»
- 2.2. Сформувати пакет поправок, що усувають колізії з Олімпійською та Європейською хартіями
- 2.3. Зареєструвати законопроект і лобіювати його ухвалення.

3. Ревізія нормативної бази

- 3.1. Створити міжвідомчу команду юристів та фахівців
- 3.2. Зібрати чинні акти та регламенти
- 3.3. Порівняти їх із міжнародними стандартами
- 3.4. Підготувати узгоджені проекти оновлень та викласти їх на публічне обговорення
- 3.5. Подати на затвердження.

4. Відкрите планування державної політики

- 4.1. Запровадити щоквартальне публічне планування програм
- 4.2. Створити та запустити онлайн-платформу консультацій
- 4.3. Оприлюднити інтерактивний календар реформ
- 4.4. Звітувати щомісяця про виконання.

5. Інституалізація good governance

- 5.1. Розробити єдиний етичний кодекс
- 5.2. Зобов'язати публікувати порядки денні та протоколи засідань
- 5.3. Забезпечити участь стейкхолдерів у рішеннях.
- 5.4. Зробити дотримання принципів належного врядування (good governance) обов'язковою умовою для обох сторін у договорі між Міністерством молоді та спорту України та спортивною федерацією при наданні бюджетної та/або грантової підтримки. Порушення зазначених принципів має передбачати чітко визначені правові та адміністративні наслідки.
- 5.4. Укласти договір з незалежним аудитором для щорічної перевірки.

6. Постійна грантова модель фінансування

- 6.1. Підготувати типові положення про конкурс
- 6.2. Створити незалежну експертну раду.
- 6.3. Запустити електронний портал подачі та моніторингу проектів.
- 6.4. Оприлюднювати результати й використання коштів у режимі відкритих даних.

7. Розмежування компетенцій з федераціями



- 7.1. Переглянути нормативно-правову базу щодо кадрових та внутрішніх рішень федерацій.
- 7.2. Ввести принцип «hands-off» для Міністерства.
- 7.3. Закріпити меморандуми про партнерство з чіткими межами відповідальності.

8. Система персональної відповідальності

- 8.1. Затвердити регламент публічних пояснень витрат.
- 8.2. Створити електронний реєстр управлінських рішень та їх виконавців.

9. Створення системи державного партнерства та бізнесу.

- 9.1. Створити робочу групу з провідними спортивними бізнесменами та фахівцями галузі.
- 9.2. Виявити проблеми у законодавчих і нормативно-правових документах, які не сприяють надходженню позабюджетних коштів.
- 9.3. Опрацювати дієві зміни до законодавчих і нормативно-правових документів та внести їх затвердження ВРУ, КМУ.
- 9.4. Утворити Фонд підтримки фізичної культури і спорту України.

Цілі, які будуть досягнуті у перспективі:

- Відповідність міжнародним стандартам. Законодавча й регуляторна база узгоджена з Олімпійською хартією та документами ЄС.
- Прозорість і довіра. Відкриті конкурси, публічні звіти та регулярний аудит формують довіру суспільства й донорів.
- Ефективне використання бюджетних коштів. Грантова модель фокусує увагу на постановці завдання та спрямовує ресурси за принципом «фінансуємо результат».
- Підвищення автономії федерацій. Чітке розмежування ролей усуває адміністративний тиск та стимулює самоуправління у спорті.
- Посилення персональної відповідальності посадовців. Чіткі механізми обліку рішень і витрат мінімізують корупційні ризики.
- Стійкий розвиток спортивного сектора. Збалансована система управління та фінансування створює умови для розвитку масового спорту й спорту вищих досягнень, залучає приватні інвестиції та підтримку міжнародних партнерів.

Заходи для мінімізації саботажу та бюрократичних гальмувань

Превентивні заходи

Мета: знизити ризики саботажу реформ ще на етапі їх підготовки та запуску.

Ключові інструменти:

- Узгоджений мандат: чітко сформульовані політичні та управлінські повноваження (на рівні КМУ, профільного міністерства, наказів) щодо реалізації реформи.
- Обов'язковість виконання: закріплення ключових кроків через урядові документи з чіткими термінами, виконавцями та відповідальністю.
- Стратегічне інформування: випереджувальна роз'яснювальна кампанія для всіх стейкхолдерів (федерації, клуби, місцева влада) із презентацією вигод для кожної сторони.

Алгоритми дій у випадку спротиву чи саботажу

Зважаючи на системні ризики саботажу з боку окремих чиновників, керівництва спортивних федерацій або місцевих органів влади, необхідно передбачити чіткі, регламентовані механізми реагування на випадки протидії впровадженню реформи. Нижче викладено типові сценарії блокування та відповідні дії, які мають бути вжиті уповноваженими органами.

1. У випадку відмови місцевих структур або федерацій виконувати офіційні рішення, передбачені планом реформи:

- відповідний факт фіксується офіційним листом до центрального органу влади (Міністерства молоді та спорту, Кабінету Міністрів або міжвідомчої координаційної групи);
- інформація вноситься до цифрового лог-реєстру відхилень та порушень, інтегрованого у систему моніторингу виконання реформи;
- публічно інформуються зацікавлені сторони через комунікаційні канали (ЗМІ, цифрові платформи);
- у разі системного саботажу повноваження з виконання завдання можуть бути передані альтернативному виконавцю — іншій установі, спортивному кластеру або незалежній громадській організації, яка погодиться реалізувати реформу в межах чинного мандату.

2. У випадку затягування або бездіяльності з боку органів виконавчої влади або керівництва федерацій:

- ініціювати розгляд питання на засіданні робочої групи або експертної ради при міністерстві;
- у разі необхідності готується подання до Національного агентства з питань запобігання корупції, Офісу Президента або парламентських комітетів із зазначенням фактів умисного затягування реалізації державної політики;

- задіюються механізми суспільного тиску — публікація у ЗМІ, звернення до депутатів, використання інструментів громадського впливу.

3. У випадку прихованої або відкритої протидії з боку окремих посадових осіб:

- проводиться документальна фіксація випадків неофіційного блокування ініціатив або саботажу виконання нормативно затверджених рішень;
- за результатами перевірки здійснюється подання до дисциплінарних або етичних комісій відповідного рівня (у межах органів влади чи організацій);
- формується відкритий реєстр дій або бездіяльності посадових осіб із вказанням наслідків для реалізації реформи — такий реєстр є елементом цифрової публічної звітності перед громадськістю.

Ці алгоритми мають бути формалізовані у вигляді окремого протоколу антикризового реагування, який супроводжуватиме основний план дій з упровадження реформи та дозволить забезпечити оперативну, скоординовану реакцію у випадках загроз з боку бюрократичного середовища.

Механізми публічного контролю

Мета: забезпечити прозорість процесу реформ і залучити громадськість як фактор стримування зловживань.

Цифрові інструменти:

- Онлайн-дешборди впровадження реформи: відображення статусу виконання рішень по кожному регіону / напрямку.
- Платформи зворотного зв'язку: можливість анонімного або відкритого повідомлення про факти саботажу, зловживань, фальсифікацій.
- Публічний реєстр дій і бездіяльності: фіксація дій/бездіяльності відповідальних осіб на цифровій платформі.

Громадський моніторинг:

- Коаліція громадських організацій — моніторинг виконання реформи на місцях.
- Місцеві ініціативні групи та спортивні спільноти — залучення амбасадорів змін у регіонах.
- Система репутаційної оцінки організацій та посадовців — публічні рейтинги довіри, доступні онлайн.

Інформаційна стратегія:

- Регулярні звіти для ЗМІ та громадськості.
- Висвітлення позитивних прикладів та реагування на конфлікти.
- Підтримка інфлюенсерів, тренерів, спортсменів у ролі адвокатів реформи.



Усі ці заходи можуть бути інтегровані в рамковий документ — Антикризисний протокол супроводу реформи, який готується як додаток до концепції/плану дій і затверджується наказом Мінмолодьспорту або спільним рішенням міжвідомчої робочої групи.

Механізми моніторингу, звітності та забезпечення незворотності реформ

Для успішної реалізації та довготривалого ефекту запланованих реформ у сфері спорту необхідно запровадити ефективну систему моніторингу, звітності та інституційних гарантій незворотності змін. Така система повинна мати як оперативний, так і стратегічний рівні дії — від щоденного аналізу виконання конкретних завдань до створення бар'єрів для відкату реформ у майбутньому.

1. Періодичність та формати звітності

Періодичність надання звітів:

- Оперативна (щомісячна): динамічні звітні панелі у цифровому форматі, які забезпечують швидке оновлення даних та прозору інформацію для всіх зацікавлених сторін.
Квартальна: аналітичні огляди з динамікою ключових показників, поданих у формі порівняльних таблиць і графіків.
- Піврічна/річна: розширені письмові звіти з підсумками впровадження, кейсами успішних практик, викликами та рекомендаціями.
- Надзвичайна звітність: у випадках серйозних порушень, відставання від графіка чи саботажу.

Формати звітування:

- Інтерактивні аналітичні панелі: цифрові інструменти для візуалізації ключових показників із регулярним оновленням даних.
- Прес-Конференції та брифінги: регулярні публічні формати звітування для ЗМІ та зацікавленої громадськості.
- Офіційні письмові звіти: для Кабінету Міністрів, профільного комітету Верховної Ради, міжнародних партнерів та донорів.

2. KPI та індикатори оцінки прогресу

Для об'єктивної оцінки ефективності реформ впроваджується система ключових показників результативності (KPI), які охоплюють управлінський, фінансовий, соціальний і спортивний виміри:

Фінансові індикатори:

- Обсяг залучених позабюджетних коштів (державно-приватне партнерство, гранти, меценатство)
- Економія бюджету через оптимізацію процедур і цифровізацію.

Управлінські індикатори:

- Середній час ухвалення управлінського рішення (до і після впровадження реформи).
- Кількість автоматизованих процедур та скасованих зайвих погоджень.
- Число нормативних актів, оновлених або гармонізованих із європейськими стандартами.

Соціально-спортивні індикатори:

- Зростання кількості зареєстрованих учасників програм і змагань.
- Кількість нових або модернізованих об'єктів спортивної інфраструктури.
- Географічне розширення доступу до спортивних послуг (за регіонами).
- Частка дітей, молоді й осіб з особливими потребами, охоплених програмами.

3. Механізми забезпечення незворотності реформ

З огляду на ризики політичної або бюрократичної реверсії реформ, пропонується багаторівнева система «запобіжників»:

3.1. Інституційні гарантії

- Закріплення ключових елементів реформ (цифрова система обліку, нові моделі фінансування, автономія федерацій) у профільному законодавстві та урядових постановах.
- Включення стандартів good governance до конкурсних вимог для спортивних федерацій, що претендують на державну підтримку.

3.2. Фінансові стимули та бар'єри згорання

- Формування довгострокових фінансових зобов'язань держави перед учасниками реформ, з умовами, які унеможливають одностороннє припинення фінансування без репутаційних або юридичних наслідків.
- Впровадження моделей співфінансування, при яких скасування реформ призводить до втрати вже вкладених донорських чи приватних коштів.

3.3. Персональна відповідальність

- Визначення посадових осіб, відповідальних за реалізацію ключових компонентів, із фіксацією персональних KPI.
- Механізми дисциплінарної та управлінської відповідальності за зрив строків, неналежне виконання завдань, саботаж.



- Публічний аудит: формування реєстру персональних рішень (або їх відсутності), які впливають на хід реформи.
- Залучення громадських та медійних інструментів до висвітлення випадків блокування або згорання змін.

Запровадження системного моніторингу, прозорості звітності та багаторівневих гарантій незворотності є ключовою передумовою того, щоб ініційовані реформи у сфері спорту стали реальними, результативними й незворотними — незалежно від зміни урядів, політичної кон'юнктури чи адміністративного тиску.

Оцінка ризиків і механізми реагування

Успішність реформи у сфері спорту значною мірою залежить від здатності передбачати, вчасно виявляти та ефективно нейтралізовувати внутрішні та зовнішні ризики. Нижче наведено основні типи ризиків, які можуть загрожувати впровадженню реформи, а також стратегічні й тактичні заходи для реагування на них.

1. Політичні ризики

Опис ризиків:

- Зміна керівництва у центральних органах виконавчої влади або у профільному міністерстві.
- Втрата парламентської більшості або політична нестабільність.
- Тиск з боку зацікавлених груп, які мають інтерес у збереженні статус-кво (наприклад, федерацій, що втраять привілейоване становище).
- Відсутність політичної довіри до дій Міністерства молоді та спорту.

Механізми реагування:

- Формалізація ключових елементів реформи через нормативні акти, що ускладнюють або виключають можливість їх скасування без змін у законодавстві.
- Запровадження антикрихкої моделі управління — з диверсифікованими виконавцями (державні органи, незалежні ГО, приватні структури) та механізмами делегування повноважень, які знижують залежність від однієї інституції.
- Створення міжвідомчої наглядової платформи, яка включатиме представників громадянського суспільства, міжнародних партнерів і незалежних експертів, що забезпечує стабільність контролю незалежно від зміни політичних розкладів.



2. Фінансові ризики

Опис ризиків:

- Недостатнє або несвоєчасне фінансування з державного бюджету.
- Обмеження в бюджетному плануванні через загально економічну кризу.
- Неможливість довгострокового фінансування реформ.

Механізми реагування:

- Проєктування мульти джерельної моделі фінансування, що поєднує державні кошти з:
 - грантами від міжнародних організацій;
 - партнерствами з бізнесом (спонсорські угоди, соціальне інвестування);
 - підтримкою локальних громад (співфінансування інфраструктурних проєктів).
- Формування резервного пакету проєктів, адаптованих під різні донорські та грантові умови.
- Створення у складі міністерства або окремої агенції офісу з мобілізації зовнішніх ресурсів (фандрайзинг, заявкова підтримка, робота з фондами).

3. Організаційні ризики

Опис ризиків:

- Прихований або відкритий саботаж з боку посадовців.
- Недостатній рівень управлінських та цифрових компетенцій серед виконавців.
- Надмірна зарегульованість процедур, що гальмує прийняття рішень.

Механізми реагування:

- Встановлення чітко регламентованих процедур на всіх етапах реалізації реформ — із фіксацією строків, відповідальних і очікуваних результатів.
- Впровадження систематичного процесу моніторингу та оцінки прогресу виконання програм, проєктів та ініціатив. Проведення регулярних аудитів прогресу впровадження на рівні міністерства та його підпорядкованих структур, а також на рівні спортивних федерацій.
- Розбудова інституційної спроможності через навчальні програми, залучення зовнішніх фахівців, підтримку цифрової трансформації.

4. Заходи реагування

Ефективне управління ризиками передбачає не лише їх своєчасну ідентифікацію, а й наявність заздалегідь визначених, узгоджених та реалізованих механізмів оперативного реагування. Для кожної групи ризиків, що можуть вплинути на реалізацію спортивної реформи, передбачено конкретні заходи реагування з чітко визначеними відповідальними суб'єктами, алгоритмами дій і каналами координації.



1. Політичні ризики

Відповідальні: Міністерство молоді та спорту, міжвідомча робоча група, парламентська група підтримки реформи

Механізми реагування:

- Негайне винесення ключових компонентів реформи на рівень нормативно-правових актів, які складно відкотити без широкого політичного консенсусу (закони, підзаконні акти, міжурядові меморандуми).
- Посилення міжвідомчої співпраці та інституційне залучення представників громадянського суспільства, міжнародних партнерів і профільних комітетів Верховної Ради до наглядових функцій.
- Публічне висвітлення будь-яких ознак згорання або блокування реформ через інформаційні кампанії, пресконференції, звернення до ЗМІ.

2. Фінансові ризики

Відповідальні: Мінмолодьспорту, Мінекономіки, офіс залучення донорського фінансування, неурядові організації-партнери.

Механізми реагування:

- Формування резервного пакету фінансово гнучких проєктів, які можливо адаптувати під доступні міжнародні програми, грантові ресурси чи цільові ініціативи з боку приватного сектору.
- Активізація переговорів із міжнародними фондами щодо співфінансування ключових напрямів реформи.
- Перерозподіл внутрішніх ресурсів за принципом пріоритетності, із фокусом на етапи, що забезпечують максимальний ефект за мінімальних витрат.

3. Організаційні ризики

Відповідальні: Керівництво Мінмолодьспорту, керівники підрозділів, незалежні аудитори, цифрова служба моніторингу

Механізми реагування:

- Оперативна фіксація випадків саботажу, порушень строків або неприйняття рішень через систему цифрового контролю з відкритими дашбордами та логами дій.
- Застосування механізмів дисциплінарної відповідальності — від службових перевірок до кадрових рішень.
- Регулярне проведення внутрішніх і зовнішніх аудитів із залученням незалежних аналітичних структур, що звітують перед міжвідомчою координаційною радою.

4. Комплексна система антикризового реагування

Відповідальні: міжвідомча антикризова група при Кабінеті Міністрів або за рішенням міністерства

Механізми реагування:

- Запуск альтернативних каналів реалізації — через громадські організації, пілотні регіони, цифрові платформи у разі блокування на інституційному рівні.
- Ухвалення тимчасових рішень на основі швидкої оцінки впливу (rapid assessment) із подальшим поверненням до повноформатного процесу після нормалізації ситуації.



- Встановлення протоколів дій у форс-мажорних обставинах (перебої з бюджетним фінансуванням, блокування нормативних актів, кадрові кризи).

Заходи реагування мають бути формалізовані у вигляді антикризового пакету дій, який супроводжуватиме реформу на всіх етапах її реалізації. Це дозволить не лише мінімізувати вплив негативних факторів, а й підвищити рівень управлінської зрілості та стійкості системи до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Управління ризиками — це не окрема опція, а інтегральна складова реалізації реформи. Завчасно визначені канали реагування та чітко закріплена відповідальність за кожен тип ризику дозволяють уникнути зривів, мінімізувати втрати й забезпечити безперервність реформ навіть в умовах турбулентного середовища.

Підсумки та ключові орієнтири подальших дій

Цей документ не є декларацією добрих намірів чи сукупністю загальних концепцій. Він — практичний план дій, сформований на основі реалістичної оцінки стану справ у спортивній галузі, міжнародного досвіду та багаторічного експертного аналізу. Усі запропоновані рішення — це ті кроки, які можна реалізувати вже сьогодні, із чітко визначеними виконавцями, строками та інструментами.

У центрі запропонованої стратегії — принцип спільної відповідальності. Реформа спорту в Україні не є і не може бути виключною компетенцією лише Міністерства молоді та спорту. Її успіх залежить від спільних зусиль:

- державних органів влади — у забезпеченні нормативної та фінансової бази;
- громадянського суспільства — у моніторингу, ініціативах і контролі;
- спортивних федерацій та клубів — у відповідальному управлінні й автономії;
- бізнесу — у партнерствах і соціальному інвестуванні;
- міжнародних партнерів — у визнанні та підтримці змін.

Щоб підтвердити серйозність намірів, вже сьогодні можна розпочати реалізацію «швидких перемог» (quick wins):

- скасувати дублюючі та архаїчні регламенти, що обмежують автономію суб'єктів спорту;
- розробити та оприлюднити перші відкриті грантові програми на конкурсній основі;



- запустити пілотну цифрову платформу обліку спортсменів, клубів і змагань;
- переформувати Громадську раду при Міністерстві для сталого відкритого діалогу.

Ці кроки не потребують років підготовки, але здатні миттєво продемонструвати зміну філософії управління — від закритості до відкритості, від монополії до партнерства, від декларацій до дій.

Водночас автори документа чітко розуміють, що в умовах постійної трансформації й турбулентності жоден план не є догмою. Тому структура цього документа передбачає можливість оперативного коригування й адаптації залежно від змін політичного, безпекового чи економічного контексту. Готовність до швидкого внесення уточнень і доповнень — це не слабкість, а прояв зрілого управління.

Ми відкриті до партнерства й запрошуємо всі зацікавлені сторони долучатися до спільної роботи над втіленням реформ, яка стане не лише інструментом оздоровлення спортивної системи, а й національним проектом відновлення довіри, діалогу та розвитку.