

Володимир Приходько

**ФОРМУВАННЯ
СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ
ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ**

МОНОГРАФІЯ

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

Володимир Приходько

ФОРМУВАННЯ
СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ
ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

Монографія

Дніпро
2019

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

УДК 796.032.2.063.4

Рекомендовано до видання вченою радою Придніпровської державної академії фізичної культури і спорту як монографія (протокол № 13 від 26.06.2019 р.).

Рецензенти:

Р.Ф. Ахметов - доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор (Житомирський державний педагогічний університет імені Івана Франка);

В.М. Костюкевич - доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор (Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського);

Ю.М. Шкретій - доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор (Національний університет фізичного виховання і спорту України).

Приходько В.В. Формування сучасної системи підготовки спортсменів : монографія. Дніпро: Інновація, 2019. 327 с.

Виконаний аналіз існуючих в Україні і на пост радянському просторі систем підготовки спортсменів. Проаналізовані і узагальнені найбільш вагомні напрацювання науковців і фахівців-практиків різних країн за темою формування системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту. Доведено, що формування сучасної системи підготовки спортсменів можливе виключно шляхом її реформи (не можна обмежитись модернізацією, яка зазвичай торкається лише окремих структурних елементів системи). Розкриті особливості проведення реформи сфери спорту на пострадянському просторі. Подані результати наукової розробки, присвяченої визначенню ролі у формуванні системи підготовки спортсменів центрального органу державної влади, що опікується сферою спорту, національних федерацій з видів спорту, а також органів місцевої влади.

Зміст розділів 9 і 10 розкриває загальне бачення автора особливостей стратегії і тактики проведення реформи сфери спорту, яка має забезпечити формування сучасної системи підготовки спортсменів в Україні.

Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Монографія буде у нагоді науковцям, а також фахівцям, які працюють у сфері спорту. Зміст монографії буде корисним також здобувачам освітнього рівня магістр і аспірантам спеціалізованих закладів вищої освіти, а також факультетів фізкультурно-спортивного профілю.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	5
<i>Розділ 1. Олімпійський спорт на теренах колишнього СРСР та в країнах соціалістичного табору</i>	7
1.1. Олімпійські успіхи спортсменів колишніх соціалістичних країн.....	7
1.2. Система підготовки спортсменів, сформована в СРСР: теорія і практика.....	15
1.3. Заходи вдосконалення підготовки спортсменів, притаманні країнам на пострадянському просторі.....	27
<i>Розділ 2. Державне регулювання розвитку сфери спорту</i>	33
2.1. Проблема покращення державного регулювання сфери спорту відповідно до міжнародного спортивного законодавства.....	33
2.2. Практика державного регулювання розвитку спорту у розвинених країнах.....	44
2.3. Особливості розвитку дитячо-юнацького спорту в країнах Європи.....	48
2.4. Спроби формування сучасної системи олімпійської підготовки в Україні.....	51
<i>Розділ 3. Особливості проведення реформи спорту в Україні</i>	59
3.1. Реформи на пострадянському просторі: потреба, сутність і загрози.....	59
3.2. Поняття реформи.....	65
3.3. Підготовка і реалізація реформи.....	70
3.4. Особливості ситуації з проведенням реформ в Україні.....	80
<i>Розділ 4. Стратегія і тактика реформи сфери спорту в Україні</i>	90
4.1. Загальні положення щодо державної політики у сфері спорту.....	90
4.2. Здійснення реформ у сфері спорту.....	97
4.3. Реформа сфери спорту як інноваційна соціальна технологія.....	106
<i>Розділ 5. Розвиток сфери спорту в умовах політики децентралізації влади</i>	116
5.1. Особливості місцевого самоуправління і розвиток держави.....	116
5.2. Політика розвитку спорту в Україні: роль центру і регіонів.....	121
5.3. Державні програми розвитку фізичної культури і спорту.....	130
5.4. Регулювання державою розвитку спорту в умовах децентралізації влади.....	136
5.5. Теоретичні настанови на підвищення якості спортивної підготовки на регіональному рівні.....	142
<i>Розділ 6. Система олімпійського спорту як продукт соціально - економічного конструювання</i>	147
6.1. Функції держави і громадських організацій у регулюванні сфери спорту за кордоном.....	147
6.2. Зв'язок розвитку спорту і підприємництва в сучасному світі.....	156

6.3. Сучасні вимоги до управління спортивними організаціями.....	166
<i>Розділ 7. Напрацювання щодо розвитку сфери спорту на пострадянському просторі.....</i>	<i>175</i>
7.1. Проблема роздільного розвитку спорту різних рівнів.....	175
7.2. Організаційний механізм управління спортом на регіональному рівні.....	185
7.3. Алгоритм стимулювання розвитку спорту вищих досягнень в регіоні.....	193
<i>Розділ 8. Реформа олімпійського спорту в Україні відповідно умов ринкової моделі господарювання.....</i>	<i>202</i>
8.1. Аналіз запропонованих рамкових підходів до реформи спорту.....	202
8.2. Стан реформування сфери спорту в Україні.....	211
8.3. Економічна модель діяльності федерації з виду спорту в ринкових умовах (на прикладі спортивних ігор).....	220
<i>Розділ 9. Основні вимоги та етапи формування сучасної системи підготовки спортсменів.....</i>	<i>232</i>
9.1. Від спрямованої на індивідуальність до особистісно-орієнтованої практики – головна вимога формування сучасної системи спортивної підготовки.....	232
9.2. Інноваційний проект «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні».....	244
<i>Розділ 10. Діяльність федерацій і територіальних органів влади з реформування системи підготовки спортсменів.....</i>	<i>261</i>
10.1. Теоретична модель розвитку виду спорту як умова його якісної трансформації.....	261
10.2. Прототип програми «Розвиток виду спорту федерацією в Україні».....	267
<i>Післямова.....</i>	<i>286</i>
<i>Список використаної літератури.....</i>	<i>289</i>
<i>Додатки.....</i>	<i>306</i>

ВСТУП

Вплив спорту на суспільство невпинно зростає, розширюються функції спорту, ускладнюється вся система спорту і діяльність спортивних організацій. Все це породжує проблеми, серед яких однією з головних є потреба у зміні системи підготовки спортсменів в Україні, досягнення ефективного управління як розвитком сфери спорту в цілому, так і діяльністю окремих організацій. Складність рішення зазначеної проблеми полягає в тому, що поряд з очевидним зростанням потреби в ефективному управлінні розвитком спорту вона продовжує бути однією з найменш вивчених, оскільки основну увагу вчені за традицією приділяють проблемам вдосконалення навчально-тренувального процесу.

Крім того, Україна суттєво затрималась із проведенням нагальних реформ в різних областях суспільного життя, серед них найбільш гострі це досягнення верховенства права і безпеки особи, публічного управління, економіки і сталого розвитку, гуманітарної сфери в цілому. Хоча в частині з цих напрямків розпочаті окремі реформи, але успішність їх є різною. Відсутність зазначених реформ, безумовно, притримує також і реформу спорту.

Коаліція Реанімаційного пакету реформ (РПР), що утворена в 2014 р., об'єднує понад 80 громадських організацій та близько 300 експертів, які діють з метою підтримки належної розробки та впровадження необхідних Україні реформ [173]. У Дорожній карті реформ, за термінологією РПР, викладена позиція учасників даного проекту щодо цілей і ключових завдань реформ на п'ять років. Це внесок РПР у фахову та відповідальну дискусію щодо програми змін для України, яка у виборчий період, на жаль, підміняється популізмом і політичними технологіями. Карта складається з аналізу 21 сфери державної політики, тематично згрупованих у чотири загальні напрямки: верховенство права і національна безпека, публічне управління, економіка і сталий розвиток, гуманітарний розвиток. Аналіз кожної сфери включає опис проблем, які має вирішити реформа, цілі і завдання реформ, перелік органів влади, відповідальних за ухвалення рішень. Дорожню карту було розроблено залученими експертами у співпраці з профільними фахівцями органів державної влади і місцевого самоврядування, представниками бізнесу і професійних асоціацій, експертами громадських організацій та політичних партій.

У напрямок «Гуманітарний розвиток» авторами були включені напрацювання з назрілих реформ системи охорони здоров'я, освіти і науки, культури, молодіжної політики і політики національної пам'яті. Однак, з причин які не названі, автори РПР не звернули своєї уваги на зміни у такій важливій для країни гуманітарної сфери, якою є сфера спорту.

Варто придивитись і до того,, як у Дорожній карті реформ РПР виписує кожен з блоків гуманітарного напрямку: проблема, яку має вирішити реформа – основні цілі і завдання – орган, що приймає відповідні рішення по їх досягненню. Так ось, якщо звернутись до цієї логіки у реформі сфери охорони здоров'я, то це Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України і Міністерство охорони здоров'я України. Тобто, місця для регіональних органів влади у цій реформі РПР не знайшла. Отже автори Дорожньої карти, визначеної на 2019-2023 рр., оминають політику децентралізації влади (і роль місцевих органів влади), яка активно проводиться в Україні з 2015 р., і з цим не можна погодитись.

У попередній праці (Приходько В. В. Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів : монографія. Дніпро : Інновація, 2018. 464 с.) міститься обґрунтування реформи спорту, яка спирається на накопичений в Україні важливий досвід розвитку спорту на регіональному і місцевому рівні, приміром в Одеській області, а також на зарубіжний досвід. Таке авторське бачення реформи спорту вписане у логіку політики децентралізації влади. хоча й була представлена Концепція реформи системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту, але недостатньо уваги приділено механізмам формування сучасної системи підготовки спортсменів, на що й спрямоване дане видання.

Накопичений досвід країн свідчить про те, що суттєвий прогрес в будь-якій сфері людської діяльності може бути досягнуто тільки за умови, коли разом з вдосконаленням «технології» (тут, власне процесу підготовки спортсменів) відбувається розбудова якісної системи управління. Сфера спорту в цьому відношенні очевидно не становить винятку. Тому забезпечення якості управління в сфері спорту та управлінської праці є однією з важливих задач. При цьому щодо спорту можна виділити такі основні рівні управління:

- управління спортом в країні в цілому як соціальною системою;
- ієрархічні рівні управління окремими підсистемами спорту (масовий спорт, спорт вищих досягнень, паралімпійський і т.д.), а також розвиток спорту в окремих регіонах;
- управління діяльністю окремих (і створення якісно нових) спортивних організацій.

Тож ця нова наукова праця, в якій викладено, проаналізовано і впорядковано різноманітний матеріал, цілковито присвячена обґрунтуванню і детальному, наскільки це можливо на рівні теоретичного знання, розкриттю теми реформи спорту [247] і технології формування сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах в Україні.

Ідучи шляхом лінгвістичного конструювання, визначимо тлумачення базового для нас поняття «формування» як складну конструкцію окремих понять, або науково-лінгвістичних форм. Виходимо з того, що формувати означає складати, систематизувати, доповнювати [189, с. 919]. Формування це процес надання форми чомусь; в широкому сенсі під формуванням розуміють будь-який процес, в якому чомусь надається стійкість, завершеність, певний тип або щось нове створюють, організують, складають, з'єднують.

Особливість застосованого підходу, полягає в тому, що в ньому розмежовується «спорт для всіх», до якого мають активно залучатись широкі верстви населення, і олімпійський спорт вищих досягнень. Спорт вищих досягнень примітний тим, що особи, які віддали, цілковито підпорядкували йому частину життя і розглядають спорт як головне, чому вони присвячують тривалий час і здоров'я, свій спосіб життя і життєві пріоритети.

Олімпійський спорт вищих досягнень окрім того, що дає відчуття впевненості у своїх силах, радість від здобутої перемоги і, часто, визначає професійні уподобання особи, є важливою складовою іміджу країни, за яку атлет виступає на міжнародних змаганнях. Це, передусім Олімпійські ігри, а також чемпіонати світу і Європи. Очевидно, що Україна, яка виборює місце серед розвинених країн світу і прагне до ствердження у міжнародному співтоваристві, вкрай зацікавлена в міжнародних успіхах своїх провідних спортсменів.

Саме тому напрацювання спочатку потрібних знань, а потім і формування сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту має розглядатись як одна з найбільш потрібних реформ в теперішній Україні, що і актуалізує проведене дослідження.

РОЗДІЛ 1. ОЛІМПІЙСЬКИЙ СПОРТ НА ТЕРЕНАХ КОЛИШНЬОГО СРСР ТА В КРАЇНАХ СОЦІАЛІСТИЧНОГО ТАБОРУ

1.1. Олімпійські успіхи спортсменів колишніх соціалістичних країн

Більш-менш коректне порівняння спортивних успіхів в країнах колишнього соціалістичного табору з їхніми конкурентами буде, мабуть, достатньо показовим на прикладі Німецької демократичної республіки і Федеративної республіки Німеччини [116; 121], адже ще у 1964 р. атлети цих країн виступали на Олімпіаді єдиною командою (табл. 1.1, 1.2).

Таблиця 1.1

Підсумки участі спортсменів НДР окремою командою в літніх Олімпійських іграх

Німецька Демократична республіка	Завойовано медалей			Усього	Частка золотих медалей
	Золотих	Срібних	Бронзових		
1968, Мехіко	9	9	7	25	0,36
1972, Мюнхен	20	23	23	66	0,30
1976, Монреаль	40	25	25	90	0,44
1980, Москва	47	37	42	126	0,37
1984, Лос- Анджелес	Не приймала участь				
1988, Сеул	37	35	30	102	0,36
Разом	153	129	127	409	0,37

Таблиця 1.2

Підсумки участі спортсменів ФРН окремою командою в літніх Олімпійських іграх

Федеративна республіка Німеччина	Завойовано медалей			Усього	Частка золотих
	Золотих	Срібних	Бронзови х		
1968, Мехіко	5	11	10	26	0,19
1972, Мюнхен	13	11	16	40	0,33
1976, Монреаль	10	12	17	39	0,26
1980, Москва	Не приймала участь				
1984, Лос- Анджелес	17	19	23	59	0,29
1988, Сеул	11	14	15	40	0,27
Разом	56	67	81	204	0,26

Порівняння, очевидно, на користь НДР, яскравого представника країн колишнього соціалістичного табору, яка за населенням суттєво поступалася своїм західним сусідам. Найбільш важливо, що кожна третя завойована атлетами НДР олімпійська медаль була золотою, адже саме кількість золотих нагород визначає підсумкове місце країни у неофіційному, але насправді дуже престижному, командному заліку країн-учасниць ігор.

Але чи можна сказати, що соціалістична модель державного устрою вже сама по собі гарантує переваги у розвитку спорту вищих досягнень? Ні, ця теза буде перебільшенням, а успіх атлетів на Олімпійських іграх визначає створена в тій або іншій країні відповідна часу ефективна система підготовки спортсменів, пристосована до обраної країною моделі економічного розвитку. Про це свідчить приклад колишньої Чехословаччини (табл. 1.3), на теренах якої опісля утворилися дві незалежні країни, а саме Словаччина та Чехія [187; 221].

Таблиця 1.3

Підсумки участі спортсменів Чехословаччини в літніх Олімпіадах з 1948 по 1992 рр.

Олімпійські ігри	Завойовані медалі			Усього	Частка золотих медалей
	золоті	срібні	бронзові		
1948, Лондон	6	2	3	11	0,55
1952, Гельсінкі	7	3	3	13	0,54
1956, Мельбурн	1	4	1	6	0,18
1960, Рим	3	2	3	8	0,38
1964, Токіо	5	6	3	14	0,36
1968, Мехіко	7	2	4	13	0,59
1972, Мюнхен	2	4	2	8	0,25
1976, Монреаль	2	2	4	8	0,25
1980, Москва	2	3	9	14	0,14
1984, Лос-Анджелес	Не приймала участь				
1988, Сеул	3	3	2	8	0,36
1992, Барселона	4	2	1	7	0,57
Разом	42	33	35	110	0,38

Після «розлучення за взаємною згодою» і утворення нових незалежних країн, Чехія і Словаччина стали приймати участь в Олімпійських іграх окремими командами. Що з цього вийшло, з точки зору завойованих ними нагород, видно з даних табл. 1.4.

Аналіз наведених даних свідчить про те, що після розпаду Чехословаччини стрімке падіння медального здобутку новоутворених країн не відбулось, що ми тлумачимо на користь швидкої реформи системи підготовки олімпійців від адміністративно-командної до ринкової моделі розвитку країн, включаючи опанування новими практиками у спорті.

І така ситуація притаманна ряду інших, у минулому соціалістичних країн. Приміром, це Угорщина і Хорватія, які на Олімпіаді 2016 р. у Ріо-де-Жанейро спромоглися вибороти 9

і 5 золотих нагород відповідно. Нагадаємо, що на цих Олімпійських іграх команда України у кількості 206 атлетів, яка змагалась у 27 видах спорту, завоювала аж 2 золоті нагороди.

Таблиця 1.4

Медалі, завойовані спортсменів Чехії та Словаччини в літніх Олімпіадах, окремими командами

Країни	Рік проведення літніх Олімпійських ігор						Разом
	1996	2000	2004	2008	2012	2016	
Словаччина	3	5	6	6	4	4	28
Чехія	11	8	9	6	10	10	54
У тому числі золоті медалі							
Словаччина	1	1	2	3	0	2	9
Чехія	4	2	1	3	4	1	15
Частка золотих Словаччини	0,33	0,20	0,33	0,50	0,00	0,50	0,32
Частка золотих Чехії	0,36	0,25	0,11	0,50	0,40	0,10	0,28

На жаль, такий «м'який» перехід до нової моделі господарювання, включаючи сферу олімпійського спорту, в Україні не відбувся. І підкріпимо цю тезу ось у який спосіб.

Якось придивився до галереї з фотопортретами студентів Національного університету фізичного виховання і спорту України (колишнього Київського державного інституту фізичної культури), які ставали чемпіонами Олімпійських ігор. Зосередився, при цьому, на переможцях літніх Олімпіад, адже їх у цьому поважному виші, у якому зазвичай навчаються більшість спортивних талантів нашої країни, суттєво більше аніж зимових ігор.

Незабаром стало очевидним наступне. Портретами видатних спортсменів наочно представлена гірка для нас тенденція, адже після розпаду СРСР і отримання Україною державної незалежності наші олімпійські успіхи стрімко пішли донизу. За роки СРСР на 10 літніх Олімпійських іграх, включаючи Олімпіаду 1992 р., спортсменами КДІФК було завойовано 70 золотих нагород (тобто, на одній Олімпіаді у середньому 7,0 медалей). Тоді як, починаючи з 1996 р., коли атлети України вже самостійно готувались до участі в Олімпіаді, вдалось вибороти лише 9 золотих нагород (1,5 медалі на одній Олімпіаді).

Цей урок ось про що. Очевидно, для того аби обґрунтувати та запропонувати найбільш оптимальний спосіб формування сучасної системи підготовки спортсменів вищого рівня майстерності в олімпійських видах спорту, потрібно ясно розуміти те позитивне, що було накопичене в країнах колишнього соціалістичного табору і може бути взяте до уваги у минулому соціалістичною країною, представником якої є Україна. Потрібно бачити й вади та недоліки, яких потрібно уникнути в системі, що створюється.

Ряд науковців достатньо глибоко вивчали причини падіння результатів спортсменів колишніх соціалістичних країн, які співпали з розпадом так званої Організації Варшавського договору, оборонної спілки соціалістичних країн, та СРСР. Серед низки об'єктивних причин відмічається, що високорозвинені капіталістичні країни після Другої Світової війни зосередили увагу на будівництві спортивних споруд (басейнів, стадіонів, палаців спорту, манежів, штучних ковзанок, лижних трас тощо) для того, щоб юне й доросле населення мали відмінні умови для занять спортом. Це також вдосконалення спортивного інвентарю, який був би зручний як для любителів, так і відповідав запитам професійних спортсменів, дозволяючи їм демонструвати високі змагальні результати.

А ось в СРСР пішли в цьому питанні іншим шляхом. Ще у 1959 р. вийшла перша постанова ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР про обмеження (читай, заборону) будівництва адміністративних і спортивних споруд. А в 1981 р. вийшла друга постанова ЦК КПРС і Ради Міністрів СРСР «Про подальше обмеження будівництва адміністративних і спортивних споруд». Іншими словами, як і понад 20 років до цього, з п'ятирічних планів капітального будівництва були викреслені багато спортивних об'єктів [234]. Перевага надавалась створенню і організації діяльності так званих центрів олімпійської підготовки, можливість тренуватись на яких мали кращі спортсмени, кандидати до збірних СРСР, про що мова далі.

У той же час з другої половини 1960-х рр. в Німецькій демократичній республіці, найбільш успішній з соціалістичних країн з розвитку олімпійських видів спорту, формується гарно продумана і струнка організація підготовки на різних етапах становлення спортсмена, яка мала враховувати різний рівень майстерності і бажаний прогрес спортсменів [126]. Нижнім щаблем стали тренувальні центри. Їх завданням було масове навчання дітей, підготовка на початковому етапі багаторічного вдосконалення і відбір найбільш перспективних з них для переходу на наступний щабель майстерності.

Тренувальні центри з різних видів спорту були створені у всіх районах 14 адміністративних округів країни. Наприклад, у легкій атлетиці налічувалося близько 250 центрів, в кожному з них систематично тренувалися 80-100 дітей, які пройшли початкове навчання і були визнані перспективними [58]. Їх відбирали за результатами початкового навчання в пробних групах протягом кількох тижнів. За цей час оцінювали здоров'я, статуру, тестували фізичні можливості, здібності до освоєння техніки. Робота проводилася постійно протягом року. В результаті з кількох тисяч відбирали близько 100 дітей, з якими проводилась планомірна і якісна робота на початковому етапі багаторічного вдосконалення, що охоплює, в залежності від виду спорту, 2-4-річний період. Через рік відраховували близько 50 % дітей, через два роки в групах залишалося 30-35 чоловік, а на наступний щабель - дитячо-юнацькі спортивні школи - потрапляли не більше 10-15 [89].

На цю другу сходинку - в дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ) - зараховували лише перспективних дітей, які пройшли повний курс початкової підготовки і успішно виконали програму перевідних тестів. Юних спортсменів, які не мали серйозних перспектив для досягнення високих спортивних результатів, в ДЮСШ не приймали. Саме з цього моменту починався шлях у спорт вищих досягнень, визначалась перспектива підготовки віддаленого резерву для збірних команд. Завдяки такій практиці в НДР після належного терміну тренування в ДЮСШ на наступну ланку переводили 60-80 % дітей. А в

ДЮСШ СРСР, в силу недостатньої якості роботи з дітьми та менш ефективного відбору, йшли далі не більше 10 % [121]. Мінімальний термін перебування в ДЮСШ НДР, протягом якого дітей було заборонено відраховувати, становив два роки, після чого відбувся значний відсів і на наступний щабель - підготовка до вищих досягнень - переводили тільки тих спортсменів, які за об'єктивними даними могли потрапити до збірних команд країни.

На третьому щаблі робота проводилася в центральних або окружних спортклубах. Кількість осіб, які займаються на цьому рівні, становила близько 40 % того контингенту, що була охоплена ДЮСШ. Принципи роботи в спортклубах НДР були приблизно такими, як і в групах або центрах олімпійської підготовки СРСР. Спортклуби тісно взаємодіяли зі збірними командами юніорів і дорослих, а підготовку найсильніших атлетів здійснювали спільно, чергуючи тренування в клубах за місцем проживання і в збірних командах.

Організаційна структура олімпійської підготовки в НДР повністю відповідала прийнятій системі багаторічного планування, в якій в той час виділяли чотири етапи: базової спортивної підготовки, спортивної спеціалізації, спортивного вдосконалення, вищої спортивної майстерності. Вік, в якому діти приступали до занять, і тривалість етапів підготовки обумовлювалися специфікою виду спорту, статтю та індивідуальними особливостями юних спортсменів. Наприклад, заняття фігурним катанням на ковзанах починали в 5 років, плаванням - в 6, а легкою атлетикою - в 9-10 років.

Таким чином, принциповою особливістю всієї системи олімпійської підготовки спортсменів НДР, що вигідно відрізняє її від системи, що існувала в СРСР, було те, що на будь-якому етапі вдосконалення (тренувальні центри, ДЮСШ, клуби, збірні команди) до підготовки залучалися тільки спортсмени, в яких була зацікавлена збірна команда. Решту відраховували, що не виключало для них можливості тренуватися і змагатися в системі шкільного або студентського спорту, виступати за команди трудових колективів [89].

Суттєвою особливістю системи олімпійської підготовки в НДР була відповідність матеріально-технічної бази вимогам ефективної підготовки на кожному етапі багаторічного вдосконалення. Зокрема, у всіх клубах, в яких культивувалася легка атлетика, працювали закриті легкоатлетичні манежі з синтетичним покриттям, що дозволяють тренуватися спортсменам всіх дисциплін (біг, стрибки, метання). У розпорядженні спортсменів були також зали і майданчики для спортивних ігор, зали для силової підготовки, відновлювальні центри, плавальні басейни. Уже в ті роки в НДР бігові доріжки були обладнані фотодатчиками і автоматичними хронометрами, тренажерами для старту і підвищення швидкісно-силових якостей. У кожному клубі були створені і належні умови для проживання, повноцінного харчування, відпочинку і навчання.

Що стосується основної групи спортсменів, які входили до збірної команди і претендували на успіхи на міжнародній арені, то для них були створені додаткові умови, використання яких в системі централізованої підготовки забезпечувало впровадження передових досягнень в області методики спортивної підготовки, дозволяло розставити «головні тренувальні акценти». Зокрема, в розпорядженні таких спортсменів (на двох-трьох зборах протягом року) була тренувальна база (зі штучною гіпоксією) в Кінбаумі; середньогірні і високогірні тренувальні бази (три-чотири збори на рік); тренувальні центри

для спеціальної підготовки з акцентом на силову і загальну фізичну підготовку (Рабенберг, Цинновіц, Оберхоф), кліматичний табір відновлювальне-оздоровчої спрямованості.

У подібний спосіб здійснювалося матеріально-технічне забезпечення і в інших видах спорту, які були визначені в якості стратегічних в системі олімпійської підготовки.

Найважливішою особливістю олімпійської підготовки в НДР був переважний розвиток відносно невеликого числа олімпійських видів спорту. Всебічний аналіз практики олімпійського спорту, результати наукових досліджень, вивчення наявних людських і матеріально-технічних ресурсів, тенденцій розвитку різних видів спорту в світі і в країні привело фахівців до вироблення позиції, згідно з якою спортивні ресурси повинні бути сконцентровані на енергійному розвитку лише частини олімпійських видів спорту [126].

В якості основних критеріїв, які були вирішальними у виборі пріоритетних для НДР видів спорту, були взяті наступні:

- орієнтація на «медалі ємні» види спорту, результати в яких не залежать від суддівства;
- прагнення до розвитку видів спорту, що відрізняються спорідненою методикою підготовки і можливістю швидкого перенесення нововведень і досягнень в організації та методиці підготовки, широкі і дієві використання поза тренувальних чинників;
- розвиток видів спорту, що мають історичні передумови, традиції, висококваліфікованих фахівців, досягнення в сфері науки і спеціальної освіти, потрібну матеріально-технічну базу;
- переважна орієнтація на розвиток жіночого спорту в зв'язку зі значно менш гострою конкуренцією на олімпійській арені, відставанням жіночого спорту в багатьох країнах з добре розвиненим спортом, в першу чергу в США;
- орієнтація на види спорту, які залежать від досягнень промисловості, і залучення можливостей промислових підприємств до розробки спортивного інвентарю, обладнання, діагностичної апаратури.

Аналіз, проведений фахівцями НДР, показав, що така стратегія в розвитку олімпійських видів спорту по відношенню до специфічних особливостей цієї країни повинна виявитися більш ефективною, ніж орієнтована на рівномірний (фронтальний) розвиток олімпійських видів спорту, що й було підтверджено. Адже для іншого потрібні величезні і різноманітні ресурси (людські, матеріальні, фінансові, інформаційні тощо).

Саме тому в НДР планувався інтенсивний розвиток видів спорту, що охоплювали близько 60 % тодішньої програми Олімпійських ігор: легка атлетика, плавання, веслування на байдарках і каное, веслування академічне, стрільба кульова, стрільба стендова, велосипедний спорт, а по відношенню до зимових Олімпійських ігор це бобслей, санний спорт, швидкісний біг на ковзанах і стрибки на лижах з трампліну.

Але така спрямованість не виключала уваги і до розвитку інших видів спорту, в яких за певних умов могли бути досягнуті успіхи, і які мали перспективи в майбутньому. До них відносилися бокс, вітрильний спорт, біатлон, лижні гонки, фігурне катання на ковзанах.

Однак значна частина видів спорту (в основному, спортивні ігри) розвивалися по лінії національних федерацій, системи освіти, виробничих колективів, які розробляли відповідні стратегії. Такі види спорту в систему олімпійської підготовки практично не

включалися, хоча це не виключало участі деяких ігрових команд в Олімпіадах, іноді успішного (на Олімпіаді 1976 р., футбол - перше місце, гандбол - друге). Ставлення до розвитку цих видів спорту з усіх найважливіших напрямів було непорівнянним з тим, яке виявлялося до пріоритетних в НДР видів. Прогноз фахівців зводився до того, що при ефективній підготовці та інтенсивному розвитку цих видів спорту, НДР може домогтися навіть перемоги в неофіційному командному заліку на літніх і зимових Олімпійських іграх.

Відповідно до цього формувалася стратегія олімпійської підготовки в чотирирічних циклах, яка забезпечила виключно високу ефективність виступів спортсменів НДР: на Іграх XXI Олімпіади 1976 р. з 40 завойованих золотих медалей 34 були виграні саме в декількох, основних для країни, видах спорту, а на Іграх XXIV Олімпіади 1988 р. - 32 з 37. Упевнена перемога в загальнокомандному заліку на XIV зимових Олімпійських іграх 1984 р. була забезпечена за рахунок успіхів в швидкісному бігу на ковзанах серед жінок (4 золоті та 4 срібні медалі в чотирьох видах змагань), бобслеї (2 золоті та 2 срібні медалі у двох видах змагань), санному спорті (1 золота, 1 срібна і 2 бронзові медалі в трьох видах змагань), стрибках на лижах з трампліну (1 золота і 1 срібна медалі в двох видах змагань).

Підготовка спортсменів НДР до Олімпійських ігор будувалася відповідно до загальної концепції. На її основі розроблялися методичні рекомендації щодо підготовки, а також якісне програмно-методичне забезпечення в кожному з олімпійських видів спорту.

За приклад автор приводить зміст такого підсумкового документа, підготовленого Німецьким союзом легкої атлетики, як «Програмно-методичне забезпечення підготовки в бігових дистанціях і ходьбі в чотирирічному олімпійському циклі 1989-1992 рр.» [126]:

1. Підготовка до вищих досягнень.
 - 1.1. Прогнозування результатів світового класу та їх структури.
 - 1.2. Прогнозування спортивних результатів на різних етапах чотирирічного олімпійського циклу підготовки 1989-1992 рр.
 - 1.3. Характеристика необхідних темпів приросту спортивних результатів в процесі підготовки для досягнення їх найвищих показників.
 - 1.4. Характеристика умов досягнення результатів при переході від базового до спеціального і заключного етапу підготовки.
2. Основні етапи тренувального і змагального процесу.
 - 2.1. Стратегія і оновлення тренувального і змагального процесів в довгостроковій системі досягнення результатів.
 - 2.2. Основні завдання забезпечення підготовки в бігових дисциплінах і ходьбі в чотирирічному олімпійському циклі 1989-1992 рр.
3. Підготовка на різних етапах тренування: базова, спрямована на досягнення вищої спортивної майстерності, заключний етап.
 - 3.1. Виховально-методичні цілі, завдання та шляхи їх досягнення.
 - 3.2. Спортивно-методичні цілі, завдання та шляхи їх досягнення.
 - 3.2.1. Характеристика тренувальне-методичних нововведень.
 - 3.2.2. Основні завдання тренувальне-методичного підходу.
 - 3.2.3. Науково-медичне забезпечення.

Узагальнюючи результати проведеного ним огляду організації системи підготовки спортсменів в НДР, В.М. Платонов [126] формулює наступні тези. Він бачить такі напрямки, за рахунок яких була забезпечена висока ефективність підготовки спортсменів НДР:

- формування багатоступеневої системи організаційного та матеріально-технічного забезпечення підготовки до Олімпійських ігор: дитячо-юнацький спорт - олімпійський резерв - збірні команди;
- створення і реалізація ступеневої системи спортивного відбору, що забезпечувала залучення до підготовки спортсменів, здатних досягти вищих досягнень на світовому рівні, і відсторонення від системи олімпійської підготовки тих, які не відповідали очікуванням;
- вдосконалення ступеневої системи багаторічної підготовки, орієнтованої виключно на досягнення найвищих результатів на Олімпійських іграх і чемпіонатах світу в оптимальній для даного виду спорту вікової зоні;
- побудова і реалізація системи річної підготовки, в якій її зміст (тренувальна та змагальна діяльність, засоби відновлення і стимуляції працездатності та ін.) був підпорядкований головному завданню, а саме досягненню піку готовності під час головних змагань року - чемпіонатів світу або Олімпійських ігор;
- планування гранично допустимих обсягів та інтенсивності тренувальної та змагальної діяльності протягом року, що безпосередньо передує Олімпійським іграм;
- розробка структури заключного п'яти-восьми тижневого етапу безпосередньої підготовки до Олімпійських ігор, орієнтованого на досягнення піку готовності до моменту старту в головних змаганнях (динаміка навантаження, поза тренувальних і поза змагальних чинників, засоби відновлення, психологічна установка);
- органічний взаємозв'язок спрямованості тренувального процесу, динаміки навантажень із засобами відновлення і спеціальними дієтами;
- фармакологічне стимулювання роботоздатності в тренувальній та змагальній діяльності, а також адаптаційних реакцій з використанням фармакологічних засобів як дозволених, так і заборонених (в основному, анаболічних стероїдів);
- ефективна система маскування застосування заборонених фармакологічних препаратів;
- оперативний, поточний та етапний контроль ефективності адаптаційних реакцій на тренувальні та змагальні навантаження (біохімічні методи в зв'язку з роботоздатністю в спеціальних тестах) з метою корекції і оптимізації побудови різних структурних утворень тренувального процесу – окремих тренувальних занять, мікроциклів і мезоциклів;
- формування моделей підготовленості та змагальної діяльності, орієнтованих на досягнення запланованого результату, та їх використання для індивідуалізації процесу підготовки;
- обґрунтування і широке використання середньогірної і високогірної підготовки, а також штучної гіпоксії як ефективних засобів стимуляції адаптаційних реакцій спортсменів високої кваліфікації, які спеціалізуються у видах спорту, пов'язаних з проявом витривалості;

- розробка високоефективного спортивного інвентарю і спортивної форми, адаптованих до індивідуальних особливостей спортсмена (спортивні сани, боби у бобслеї, різноманітні лижі, спортивні костюми і форма, велосипеди, гребні судна тощо);
- обґрунтування і впровадження різноманітних діагностичних керуючих комплексів і спеціальних тренажерів з метою оптимізації процесу техніко-тактичної та функціональної підготовки;
- морально-психологічна та ідейно-патріотична спрямованість тренувальної та змагальної діяльності, орієнтована не тільки на досягнення високих спортивних результатів, а й на вирішення політичних завдань, пов'язаних з авторитетом і становищем країни на міжнародній арені.

Слід згадати і такий момент в стратегії олімпійської підготовки НДР, згідно з яким її керівництво надавало науково-технічну допомогу командам-конкурентам своїх основних суперників, щоб знизити ефективність виступів останніх. Наприклад, в період 1977-1988 рр., визначивши для себе в якості основних конкурентів не тільки збірну США, але й СРСР, фахівці НДР, практично не маючи шансів на успіх у важкій атлетиці, допомагали тим не менш в науково-методичному і фармакологічному аспектах важкоатлетам Болгарії, що дало можливість останнім позбавити радянських спортсменів багатьох нагород на Олімпійських іграх і чемпіонатах світу.

1.2. Система підготовки спортсменів, сформована в СРСР: теорія і практика

З літніх Олімпійських ігор 1952 р. у Гельсінкі, розпочинається тривалий період протистояння СРСР і США на спортивних аренах. Метою цього протистояння, насправді, було бажання СРСР продемонструвати переваги соціалістичного строю у цій публічній царині, задля досягнення якої було все ж багато зроблено тодішнім керівництвом країни.

Так, звертаючись до історії питання, можна стверджувати, що до початку XVII літніх Олімпійських ігор, які пройшли в 1960 р. в столиці Італії Римі, вже була вибудована радянська система підготовки спортсменів. Ця непогана, для багатої країни система, визначила яскраву перевагу команди СРСР на римській Олімпіаді (103 завойовані медалі, в тому числі 43 золотих, 29 срібних і 31 бронзова), над своїм головним суперником, якими були США (у доробку цієї країни 71 медаль, з них 34 золотих, 21 срібна і 16 бронзових).

Після такої гучної невдачі в США не було бажаних змиритись і пасти задніх. Саме тому, президент США Дж. Кеннеді відмічав: «Сполучені Штати стали один на один з суворим викликом своєму міжнародному престижу... Одним з випробувань, за яким про нас будуть судити, є досягнення наших чоловіків і жінок на спортивних аренах... Я спонукаю чоловіків і жінок в усіх видах спорту згуртуватись у новому поході за перевагу в спортивних змаганнях» [240, с. 7]. У свою чергу президент НОК США К. Уїлсон відмічав: «Починаючи з 1952 р., коли росіяни вперше вступили в це змагання, американське домінування було оскаржене. Якість виступів росіян вразила усіх в спортивному світі. Російські перемоги були оголошені комуністичними країнами як доказ, що їхній образ життя є переважаючим... Якщо ми бажаємо повернути домінування, яким насолоджувались у минулому, потрібно докласти тотальних зусиль, провести мобілізацію спортивних вмінь і здібностей молодих людей, ладних присвятити свій час і енергію

тривалій та виснажливій тренувальній діяльності. Опозиція на Олімпійських іграх 1964 р. в Токіо буде жахливою» [255, с. 25].

Насправді в СРСР була побудована якісна система підготовки спортсменів як для країни, яка майже не рахує гроші на цей проект, але не найкраща. Адже за підсумками XVIII Олімпіади 1964 р. в Токіо збірні США і СРСР помінялися місцями. Нагадаємо, перевага дається країні, спортсмени якої завоювали більше золотих медалей. У США в цілому 90 медалей (36 золотих, 26 срібних і 28 бронзових), а у команди СРСР 96 (30 золотих, 31 срібна і 35 бронзових медалей). Історія повторилася і в Мехіко, за підсумками XIX літніх Олімпійських ігор 1968 р, але вже більш переконливо: у США 107 медалей (45 золотих, 28 срібних і 34 бронзових), у СРСР 91 медаль (29 золотих, 32 срібна і 30 бронзових медалей).

Незважаючи на гіркі поразки, підкреслимо, що на той час в СРСР було створено високо ефективну систему державно-громадського управління спортом вищих досягнень, яка успішно забезпечувала підготовку найсильніших спортсменів до Олімпійських ігор.

Загальне керівництво цією системою було доручено державному органу управління, а саме Комітету з фізичної культури і спорту при Раді Міністрів СРСР (1968-1991 рр.), а на тепер це Міністерство спорту Російської Федерації. Роль, фактично, жорстко підпорядкованих громадських організацій (федерацій з видів спорту, НОК, включаючи НОК союзних республік, добровільних спортивних товариств, у тому числі профспілкових) полягала у практичній діяльності з реалізації обраної Спорткомітетом СРСР стратегії системи спортивної підготовки.

З точки зору теорії систем виходять з того, що підготовка висококваліфікованого спортсмена - це, як правило, тривалий процес, який триває від 8 до 20 і більше років. У ньому можна виділити сукупність значущих компонентів, причому від наявності або відсутності, від повноти і коректності використання того чи іншого компонента багато в чому залежить кінцевий успіх. Найбільш наочно ефективність функціонування системи багаторічної підготовки проявляється в результативності спортсменів на найбільших змаганнях з суперництвом найсильніших атлетів, а саме на Олімпійських іграх [115].

Спорт як соціальне явище на рівні теоретичного осмислення являє собою ієрархічну систему, що включає його загальнодоступні форми (спорт для всіх), базовий спорт (це підготовка людей до життєвої практики), спорт вищих досягнень (професійний спорт).

Олімпійські змагання є головними змаганнями в спорті вищих досягнень, що мають виражену соціальну значимість для сучасного суспільства. Для успішного виступу в Олімпійських іграх необхідна високоорганізована система підготовки, що включає три головні підсистеми: а) тренування; б) змагання; в) чинники, що підвищують ефективність змагальної і тренувальної діяльності (В. М. Платонов, 1997).

Загальна теорія систем дозволяє виявити причинні залежності різноманіття зв'язків і відносин, що мають місце всередині досліджуваного об'єкта і в його взаєминах з іншими об'єктами. Розглядаючи будь-яке явище в житті і намагаючись його аналізувати, необхідно використовувати системно-структурний підхід, адже в світі все влаштоване «системно». Системи різних видів мають свої специфічні риси і закономірності. Особливо великі відмінності властиві соціально-економічним системам. До них відносяться виробничо-господарські комплекси, галузі, підприємства, об'єднання та організації, в тому числі

спортивні. Це відбувається тому, що їх невід'ємним елементом є колективи людей. Головною властивістю соціально-економічних систем є те, що в їх складі лежать інтереси, як окремих людей, так і суспільства в цілому. Відтак, сукупність державних, громадських, колективних та особистих інтересів людей (соціальних, економічних, політичних та ін.) безпосередньо впливає на стан системи, процес її розвитку і управління нею.

У науково-методичній літературі детально розбираються існуючі і відмінні по окремих позиціях погляди на поняття «система». Відповідно до загальної теорії систем, система являє собою відмежовану і автономну безліч взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що утворюють у своїй єдності цілісність, яка володіє якісною визначеністю і власними законами структури, функціонування та розвитку (В.Г. Афанасьєв, 1986; І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, 1976, 1978). У загальній теорії систем під системою розуміється сукупність взаємодіючих елементів, що становлять цілісне утворення (В.Г. Афанасьєв, 1982, 1986; В.І. Баландін, 1986; І.В. Блауберг, Е.Г. Юдін, 1976). Системи мають найрізноманітніші форми, які можна умовно розділити на три види: технічні, біологічні та соціальні (в тому числі - соціально-економічні).

Будь-який досліджуваний об'єкт (спортсмен, спортивний клуб, збірна команда, олімпійська підготовка в цілому) може бути представлений як система. Характеристика системи визначається не стільки її елементами і зв'язками між ними, скільки тим, який стан або поведінка системи мається на увазі. Поведінка системи головним чином визначається її внутрішньою структурою (організацією). Таким чином, високий науковий рівень загальної теорії систем дозволяє застосовувати системний підхід у вивченні науковцями основних процесів, що відбуваються в сфері спорту та олімпійської підготовки кожної країни. І, далі, проектувати найбільш ефективні системи спортивної підготовки.

У той же час система підготовки в спорті, що торкається як соціально-економічної, так і біологічної проблематики, повинна бути, орієнтована на чіткі уявлення і усвідомлення того, що відбувається з головною «метою» і основним «об'єктом» управління, а саме людиною, спортсменом. Без цього неможливо успішно вирішувати проблеми підготовки спортивних резервів та олімпійських команд (І.Г. Гібадуллін, 2006).

Природна біологічна система - організм людини - розвивається еволюційним шляхом на основі адаптації функціональних систем і окремих органів. Теорія функціональних систем, запропонована П.К. Анохіним (1980), виходить з провідної ролі корисного для системи і організму в цілому результату. Саме результат дії виступає в функціональних системах організму в ролі систему утворюючого фактору. У перекладі на «мову спорту», систему утворюючим фактором є спортивний результат. Тому підсистеми підготовки спортсменів (змагання, тренування, наукове і методичне забезпечення, фінансування, матеріально-технічне забезпечення) мають підкорятись цілям олімпійської підготовки, що дозволяє спортсменам і тренерам здійснювати цілеспрямовану спортивну діяльність і домагатися найвищих результатів на Олімпіадах (І.Б. Казіков, 2004).

На думку М.Г. Озоліна (1995), **сучасна система спортивної підготовки** - це багаторічний, цілорічний, спеціально організований і керований процес виховання, навчання і тренування відповідно до індивідуальних особливостей спортсмена, що проводиться за його активної (спортивної) діяльності в умовах належного педагогічного

контролю і управління, наукового, медико-біологічного і матеріально-технічного забезпечення, використання засобів відновлення та ефективної організації.

Основними, найбільш важливими, компонентами (підсистемами) системи спортивної підготовки є: система тренувань, система змагань і система факторів, що підвищують ефективність їх функціонування. Кожен компонент має своє значення і одночасно підпорядкований загальним закономірностям устрою, функціонування і розвитку всієї системи, сприяючи вирішенню її завдань і посилюючи дію усіх інших. Причому значимість їхнього внеску в загальну систему підготовки на різних етапах багаторічних занять змінюється (А.А. Новіков, 2003; Н.Г. Озолін, 1995; В.М. Платонов, 1986, 1997; Ф.П. Суслов, В.Л. Сич, Б.Н. Шустін, 1995; В.Д. Фіскалов, В.П. Черкашин, 2006).

Спортивні змагання в олімпійському спорті є центральною ланкою, яка визначає всю організацію і методику підготовки спортсменів для результативної змагальної діяльності. У змаганнях виявляються дієвість організаційних і матеріально-технічних основ підготовки, якість системи відбору та виховання резерву, кваліфікація тренерських кадрів та ефективність системи підготовки фахівців, рівень спортивної науки, результативність науково-методичного та медичного забезпечення підготовки, а також багато іншого.

Найважливішою частиною системи підготовки спортсменів є тренування. З розширенням календаря змагань для висококваліфікованих спортсменів мають відбуватися серйозні зміни не тільки в методиці, але й в організації тренувального процесу. Адже на розвиток сучасного спорту вищих досягнень одночасно впливають три групи тенденцій: соціальні, методичні та організаційні. Провідними в даному випадку є соціальні тенденції, оскільки вони часто визначають розвиток методичних і організаційних засад. Проте, всі перераховані тенденції взаємопов'язані і впливають одна на одну.

Підготовка висококваліфікованого спортсмена - це процес, в якому виділяють шість етапів: 1) початкової підготовки; 2) попередньої базової підготовки; 3) спеціалізованої базової підготовки; 4) підготовки до найвищих досягнень; 5) максимальної реалізації індивідуальних можливостей; 6) збереження вищої спортивної майстерності [127].

Тривалість і структура багаторічної підготовки залежать від наступних факторів (В.Г. Бауер, 1994; В.Г. Нікітушкін, 2005; А.А. Сучілін, 1998; В.Л. Сич, В.С. Мартинов, Л.С. Хоменко, 1991; Ф.П. Суслов, В.Л. Сич, Б.Н. Шустін, 1995; В.П. Черкашин, 2000):

- індивідуальних і статевих особливостей спортсменів, темпів їх біологічного дозрівання і багато в чому пов'язаних з ними темпів зростання спортивної майстерності;
- віку, в якому спортсмен почав заняття, а також віку, коли заступив до спеціального тренування;
- структури змагальної діяльності та підготовленості спортсменів, що забезпечує високі спортивні результати;
- закономірностей становлення різних сторін спортивної майстерності та формування адаптаційних процесів в провідних для даного виду спорту функціональних системах;
- змісту тренувального процесу - складу засобів і методів, динаміки навантажень, побудови різних структурних утворень тренувального процесу, застосування додаткових

чинників (спеціальне харчування, тренажери, відновлювальні та стимулюючі роботоздатність засоби і т. д.).

До факторів, що підвищують ефективність систем тренування і результатів у змаганнях, фахівці (Л.П. Матвеев, 1998; В.Г. Нікітушкін, 2005; В.М. Платонов, 2004, В.Д. Фіскалов, 2006) відносять: якісну спортивну орієнтацію і спортивний відбір, кадрове, матеріально-технічне, наукове, медико-біологічне та інформаційне забезпечення, фактори зовнішнього середовища, сприятливі соціально-економічні умови, належне фінансування підготовки, наявність ефективних організаційно-управлінських механізмів.

Рівень переможних результатів в сучасному спорті настільки високий, що для його досягнення спортсмену необхідно володіти рідкісними морфологічними даними, унікальним поєднанням комплексу фізичних і психічних здібностей. Таке поєднання навіть за найсприятливішої побудові багаторічної підготовки і наявності необхідних умов зустрічається рідко. Тому центральною в системі підготовки висококваліфікованих атлетів, як було показано на різних за якістю прикладах устрою системи в НДР та СРСР, є проблема спортивного відбору та спортивної орієнтації. Спортивний відбір повинен вирішувати задачу виявлення перспективних дітей, з яких можна підготувати видатних спортсменів, а спортивна орієнтація - визначати стратегію і тактику їх навчання і тренування.

Головна вимога, що пред'являється до системи відбору, полягає в тому, що вона повинна бути органічним компонентом системи багаторічної підготовки, так як здібності можуть бути надійно виявлені тільки в процесі тренування і виховання, будучи наслідком складної діалектичної єдності вродженого і набутого, тобто біологічного і соціального.

Прогрес системи підготовки спортсменів забезпечується, як в часи СРСР, так і тепер, високим рівнем професійної кваліфікації кадрів, здатних здійснювати випереджаючі кроки в напрямках, які є найбільш перспективними: наявністю талановитих тренерів, науковців, фахівців спортивних споруд, масажистів, лікарів і спортивних арбітрів. Спортивні кадри готують в навчальних закладах системи вищої професійної освіти (академіях і університетах фізичної культури, на факультетах фізичного виховання), а також в закладах системи середньої професійної освіти (педагогічних коледжах і училищах олімпійського резерву). Але у всіх цих навчальних закладах майбутні фахівці отримують лише базові знання, разом з методичними і практичними навичками роботи в галузі спорту.

Поряд з цим, тренери та організаційно-управлінські працівники повинні ще й регулярно підвищувати рівень своєї професійної підготовленості шляхом вивчення нової методичної літератури, проходження кожні 5 років навчальних курсів при факультетах підвищення кваліфікації профільних вузів, шляхом стажування в збірних командах тощо.

Своєчасне впровадження в повсякденну практику досягнень наукового і науково-технічного прогресу є одним з вирішальних факторів, що підвищують ефективність підготовки спортсменів. В СРСР система науково-методичного, медико-біологічного та інформаційного забезпечення включала в себе розгалужену мережу спеціалізованих підрозділів в науково-дослідних інститутах і спортивних вузах, комплексні наукові групи (КНГ) при збірних командах країни, лікарсько-фізкультурні диспансери, методичні кабінети при різних спортивних організаціях. У цю систему слід включити спеціалізовані книжкові видавництва і спеціалізовані редакції засобів масової інформації.

Дана структура виконує наступні функції: виявляє перспективні тенденції розвитку спорту та здійснює наукове передбачення шляхів розвитку основних компонентів в системі спортивної підготовки; розробляє теоретичні, методичні та програмно-нормативні основи конкретного виду спорту; вирішує медико-біологічні проблеми спорту в цілому, а також здійснює реалізацію практичних заходів по збереженню і відновленню здоров'я спортсменів, підвищенню їх спеціальної роботоздатності; веде підготовку і перепідготовку науково-педагогічних кадрів; забезпечує спортивних фахівців різних категорій необхідною інформацією, що впливає на адекватність і своєчасність прийнятих ними рішень.

Сприяють підвищенню продуктивності тренувального процесу природно-кліматичні чинники (тренування в умовах середньогір'я, регулювання температури і вологості повітря в закритих приміщеннях та ін.). Це також елементи так званого «штучного середовища» (тренажери, тренувальні стенди, спеціалізоване обладнання та інвентар, спортивні покриття, елементи екіпіровки і взуття, технічні пристрої вимірювально-інформаційного, програмуючого і коригуючого призначення), що використовують в роботі зі спортсменами.

У зв'язку з постійним ускладненням технології підготовки висококваліфікованих атлетів існує тенденція до подорожчання цього процесу. Вирахувано, що витрати на підготовку одного спортсмена на етапі вищої майстерності в 800-1000 разів вище, ніж на етапі початкової підготовки [115].

На даний час фінансування спорту здійснюється з різних джерел: безпосередньо з держбюджету, за рахунок місцевих бюджетів, непрямим фінансуванням з бюджету по лінії народної освіти, частково через фінансування силових структур (Міністерство оборони, МВС, МНС), відрахуваннями від комерційної діяльності, спонсорськими коштами. В останні роки здійснюється перехід ряду спортивних організацій на самофінансування та інші непритаманні для часів СРСР форми господарювання. Суттєво розширюються права і можливості спортивних федерацій, добровільних спортивних товариств, відомчих спортивних організацій і спортклубів в питаннях організації комерційної діяльності і пошуків інших шляхів самофінансування.

Найбільш доцільним і оптимальним варіантом функціонування будь-якої системи є адекватність результатів цільовим установкам її діяльності. Однак в реальності так буває далеко не завжди, особливо це стосується соціальних систем, в тому числі - спортивної підготовки. В дію вдосконалювача системи можуть втручатися фактори випадковості і стихійності, непередбачені обставини. Тому результат може в точності відповідати меті, але може й істотно розходитися з нею. Досягнення бажаного результату носить в даному випадку імовірнісний характер (Г.З. Аронов, 2003; В.І. Грузенкін, 2005; І.Б. Казіков, 2004).

Система підготовки висококваліфікованих спортсменів спирається на систему підготовки спортивного резерву, основою якої є колись непогана організаційна структура з ДЮСШ, СДЮШОР і ШВСМ. Головну роль тут відіграють спортивні школи в системі додаткової освіти. До їх завдань відноситься підготовка далекого і ближнього резерву збірних команд країни, зміцнення здоров'я та гармонійний фізичний розвиток осіб, які займаються спортом. Засновниками спортивних шкіл є місцеві органи управління фізичною культурою і спортом, освітою, відомчі організації та громадські об'єднання. З

метою підготовки кваліфікованих спортсменів на базі загальноосвітніх шкіл за часів СРСР часто створювалися спеціалізовані спортивні класи з конкретних видів спорту з продовженим днем навчання та поглибленим навчально-тренувальним процесом.

У сфері організації спортивної підготовки в першу чергу слід виділити ряд положень, що дозволяють підпорядкувати матеріально-технічні, кадрові, фінансово-економічні та інші передумови ефективної реалізації можливостей сучасної методики тренування (В.М. Платонов, 2004):

- органічний взаємозв'язок організаційно-методичних основ тренування на вищих (збірні команди, спортивні центри) і нижчестоящих рівнях (ДЮСШ, СДЮСШ, училища олімпійського резерву, або УОР), структурних компонентах спортивної підготовки щодо її цілей, завдань, кадрового, матеріально-технічного та науково-методичного забезпечення;

- обумовленість системи спортивної підготовки, матеріальної та моральної стимуляції праці тренерів і організаційних робітників необхідністю досягнення вищої спортивної майстерності, ефективної підготовки резерву;

- створення організаційних умов, що забезпечують централізацію підготовки спортсменів, їх постійну конкуренцію в тренувальних заняттях і використання її в якості фактору підвищення роботоздатності, більш повної мобілізації функціональних резервів організму і оптимізації адаптаційних процесів;

- заохочення до інноваційних організаційних і науково-методичних підходів в системі підготовки спортсменів вищого рівня майстерності.

Як зазначалось, усе ще існуюча організаційна структура багаторічної підготовки висококваліфікованих спортсменів сформувалася в 1950-і рр. минулого століття. Стрижневою ланкою в ній можна вважати ДЮСШ, які і раніше були первинною ланкою, наступна ланка це СДЮШОР, потім УОР і ШВСМ, і, нарешті, збірні команди країни.

В даний час в Росії, яка успадкувала цю спроектовану в СРСР систему підготовки спортсменів за усією олімпійською програмою, мова про літні та зимові Олімпійські ігри, функціонують в межах 4817 освітніх установ спортивної спрямованості (695 дитячо-юнацьких клубів фізичної підготовки (ДЮКФП) - можна вважати за аналог тренувальних центрів з різних видів спорту в НДР, - 2905 ДЮСШ, 1109 СДЮШОР, 74 ШВСМ, 37 УОР). В них проходять підготовку близько 2,9 млн. юних спортсменів, з яких 63,3 тис. задіяні в спорті вищих досягнень. Підготовку в цих організаціях забезпечують 80,7 тис. тренерів-викладачів і педагогів додаткової освіти, 47,9 тис. тренерів є штатними працівниками, з них понад 80 % мають професійну освіту, 75 % - кваліфікаційні категорії. В цілому, як вважається, система, що склалася десятиліття назад та існує в Росії, хоча і вимагає значних і різноманітних ресурсів, дозволяє забезпечити підготовку конкурентоспроможного поповнення збірних команд. Відтак, за дисциплінами, включеним в олімпійську програму, на одиницю стартового складу національної збірної команди доводиться в середньому 2 майстри спорту міжнародного класу, 8 майстрів спорту, 29 кандидатів в майстри спорту і 5 тренерів вищої кваліфікаційної категорії (В.Г. Бауер, 1994; В. Г. Нікітушкін, 2005). Проведене в останні роки розширення мережі спортивних шкіл дозволило залучити в Росії до систематичних занять спортом 11-12 % дітей і підлітків у віці від 6 до 15 років.

Спорт вищих досягнень вельми специфічний. Його основною метою є досягнення максимально високих результатів, що неможливо без систематичних тренувань, без постійної участі в змаганнях. Тренування в наш час перетворилися в одну з основних сфер діяльності спортсмена і справляють домінуючий вплив на його загальний режим життєдіяльності, який, як вважають в Росії, оптимально може бути реалізований в умовах централізованої підготовки в УОР, ШВСМ і центрах олімпійської підготовки (ЦОП).

Основним джерелом поповнення збірної команди Росії є школи вищої спортивної майстерності та училища олімпійського резерву. В 62 суб'єктах Російської Федерації функціонують 37 УОР і 74 ШВСМ. В них проходять підготовку більше 10 тис. осіб, з яких кожен четвертий учень УОР і кожен третій учень ШВСМ - кандидати до збірних команд Росії. Пошук нових організаційних рішень (центр олімпійської підготовки - підрозділ УОР) сприяв концентрації фінансових коштів, безперервності і наступності різних сторін підготовки в процесі становлення майстерності спортсменів (В. Нікітушкін, 1993). Наступність у спортивній підготовці та можливість отримання спортсменом професійної освіти можна представити в цій країні у вигляді трьох блоків. А саме: ДЮСШ, СДЮСШОР – 9-11 класи загальноосвітньої школи, 1-3 курси УОР – ЦОП = Збірні команди Росії.

Але, при формуванні раціональної системи багаторічної підготовки на пост радянському просторі важливо створити не тільки відповідну організаційну структуру, а й забезпечити дотримання наступних положень. Перше,- всі організаційні ланки, всі етапи багаторічного вдосконалення повинні бути забезпечені рівною увагою як щодо необхідного матеріально-технічного і фінансового, так і по відношенню до кадрового, науково-методичного та медичного забезпечення. Вважається, що концентрація уваги на основних складах збірних команд та нехтування роботою з найближчим і віддаленим резервом здатні в короткий час привести до розвалу системи олімпійської підготовки.

Друге положення стосується забезпечення оптимального співвідношення кількості осіб, які займаються на різних етапах багаторічного вдосконалення за рахунок постійного відсіву недостатньо перспективних з точки зору інтересів олімпійської підготовки юних спортсменів і припливу перспективних (А.Д. Поліщук, 1999). В Росії, багатій на людські ресурси, вважається, що при правильній організації ті 10-20 % спортсменів, по відношенню до новачків, які перебувають на завершальних етапах багаторічної підготовки, являються здатними боротися за нагороди на чемпіонатах Європи, світу, Олімпійських іграх.

Одним з важливих напрямків, що визначають прогрес сучасного спорту, є подальша розробка і використання нового спортивного інвентарю та обладнання, вдосконалення місць проведення змагань, що радикально впливає не тільки на зростання спортивних досягнень, але й на зміну спортивної техніки, тактики і методики підготовки.

Узагальнюючи подане вище поняття про систему, як загальне правило відзначимо, що ефективність функціонування системи олімпійської підготовки в країні визначається її організаційною структурою та механізмами взаємозв'язку окремих ланок. Досягнення корисного результату залежить від сукупності взаємозв'язків і взаємної співвідпорядкованості цілей і завдань, від тісноти інформаційного зв'язку між організаційними ланками, від раціональності використовуваних прийомів, адекватних прийнятій економічній моделі, засобів і методів роботи, від координації всієї діяльності.

Щодо практики підготовки спортсменів, яка існувала в СРСР, поряд з успіхами, зробимо наголос на наступному. Відставши від капіталістичних і навіть ряду соціалістичних країн в будівництві спортивних споруд, а також в удосконаленні спортивного інвентарю, радянські спортсмени через деякий час стали програвати закордонним спортсменам великі міжнародні змагання. В якості підтвердження даного факту автор наводить такий приклад з лижного спорту [234]: перехід зарубіжних гонщиків на пластикові лижі в 1974 р., застав зненацька тренерів збірної СРСР, що негативно позначилося на виступі чоловіків.

У цей же час, як пише відомий тренер А.М. Якімов, набув поширення допінг. На словах керівництво СРСР почало вести з ним боротьбу. Дійсно, багато високорозвинених капіталістичних країн (Норвегія, Швеція, Франція, Італія та ін.) прийняли жорсткі закони для своїх спортсменів, які намагались використовувати заборонені препарати в процесі тренувань, аж до позбавлення волі, чого не можна сказати про соціалістичні країни. «Щоб не бути голослівним в цьому питанні пошлюся на факти. Після об'єднання ФРН і НДР в єдину німецьку державу в архівах східнонімецької секретної поліції «Штазі» знайдені дані про багаторічне масштабне використання допінгу спортсменами НДР» [234, с. 2].

І далі: «Починаючи з 1972 р., спортивне керівництво СРСР зробило ставку на допінг. В цей рік виходить документ «Для службового користування», який має назву «Анаболічні стероїди і спортивна роботоздатність». У ньому наводяться точні описи дозування анаболічних препаратів неробола і ретаболіла, які в поєднанні з точно розрахованими термінами впливу призводять до збільшення м'язової маси, поліпшення відновних процесів і підвищення витривалості організму. Але у всіх випадках виявлення допінгу карали тільки спортсмена..., він один за все відповідає... Розквіт використання допінгу в спорті вищих досягнень в СРСР відбувався з середини 1970-х до середини 1980-х рр. У цей період, приміром, за рахунок «чистої» методики тренування була підготовлена група бігунів на середні і довгі дистанції, які виконали норматив майстра спорту СРСР і стали кандидатами в збірну команду країни... Але відмовившись від використання допінгу в тренувальному процесі, бігуни поставили себе в скрутне становище з-за того, що пішли проти «течії». Навіть незважаючи на те, що вони вигравали чемпіонати СРСР, їх в збірну команду не брали через те, що вони не були на централізованій підготовці» (234, с. 4).

Саме собою напрошується питання: що являла собою централізована підготовка у ті часи? Відповідь на це питання не така проста, як здається на перший погляд. «Почнемо з того, що після об'єднання НДР і ФРН в одну Німецьку державу багато тренерів і фахівців, як зарубіжних, так і вітчизняних, були впевнені, що німецькі спортсмени зроблять швидкий стрибок у зростанні результатів і стануть практично недосяжні. Однак цього не сталося з тієї причини, що спортивне керівництво і громадськість нової Німеччини, проаналізувавши успіхи спортсменів НДР, дійшли до висновку, що створена цією державою централізована підготовка - це ніщо інше, як розсадник поширення допінгу. Тому централізована підготовка спортсменів у новій Німеччині була заборонена. До речі, всі провідні зарубіжні держави не використовують централізовану підготовку, адже вона не вписується в їх економічні і правові закони і порушує права людини» [234, с. 5].

Ось і ще одна відповідь на причини падіння спортивних результатів спортсменів колишніх соціалістичних країн. Окрім затримки із створенням сучасної системи підготовки

спортсменів, загостреної ще й суттєвим відставанням у якості спортивних споруд та інвентарю, що використовують спортсмени, це й неможливість в нових умовах безкарного використання допінгу. Натомість, що буває з країною, коли заборону допінгу намагаються «оминути», демонструє нині Російська Федерація, десятки кращих спортсменів якої були на довічно дискваліфіковані, а раніше завойовані олімпійські нагороди повернуті.

Слід зазначити, що фігуристи Росії у свій час відмовилися від централізованої підготовки і домоглися видатних результатів як на Олімпійських іграх, так і на найбільших міжнародних змаганнях. А ось і зворотній приклад. Після невдалого виступу російських плавців на Олімпіаді в Сіднеї, тамтешні фахівці, тренери продовжували використовувати централізовану підготовку і на іграх в Афінах знову залишилися без золотих нагород, з однією лише срібною, хоча розраховували на 2-3 золотих і на 3-4 інші медалі [234, с. 6].

Позитивна суть централізованої підготовки полягає в тому, що члени збірних команд країни в період підготовки до Олімпійських ігор або чемпіонатів світу і Європи проводять на централізованих зборах практично весь свій час, маючи лише невеликі перерви, щоб вирішити деякі домашні або навчальні справи. На цих зборах спортсмени зазвичай мають кращі умови для тренувань (якісний лід, манеж, лижні траси, спортивний інвентар, житло, масажистів, фахівців зі спортивного харчування, біомеханіки тощо), а найголовніше, як раніше вважалось, передове науково-методичне забезпечення.

«Але що на практиці, науково-методичне забезпечення у часи СРСР? Це група вчених, як заявляло керівництво Спорткомітету СРСР, які шукають резерви, необхідні для відновлення спортсменів при все зростаючих тренувальних і змагальних навантаженнях. Хоча для професіоналів ніколи не було секретом, які «засоби відновлення» вони шукають. Ось від них головним чином виходить твердження про те, що спорт вищих досягнень з величезними обсягами тренувальних і змагальних навантажень згубно впливає на здоров'я спортсменів. Як показав час, саме ці вчені в основному займалися впровадженням нових стимуляторів та їх прикриттям. Або інакше, вирішили використовувати досвід НДР, адже вітчизняна медико-біологічна наука була не в змозі конкурувати із закордонною» [234, с. 6].

Слід зазначити, що спортсмени ще в радянські часи, а тепер і в Росії, не завжди здогадувалися про те, що на централізованих зборах під виглядом «вітамінізації» медичні працівники випробували на них заборонену фармакологію. «Наукових досліджень як таких за методикою тренування не проводилося. Адже, що ж це за наукові дослідження, які замішані на допінгу? На ці дослідження витрачалися чималі кошти, а на вдосконалення методики тренування і на винахід спортивного інвентарю навіть в радянські часи виділялися крихти. Іншими словами, основна ланка підготовки спортсменів - методика тренування - ось уже понад три десятки років фінансується за залишковим принципом. Спортивні чиновники не вірять у вчених, які займаються вдосконаленням методики тренування і винаходом нового спортивного інвентарю. Зате дуже сподіваються на спортивний інвентар, придбаний на Заході. Але ж зарубіжні фірми не стануть продавати найкращі зразки своєї продукції... Особливо спортивні чиновники вірять у фармакологію. Ось цих представників спортивної науки вони підтримували і підтримують, тому що вони..., в основному кують перемоги в спорті вищих досягнень. Додаймо: одночасно

завдаючи непоправної шкоди здоров'ю спортсменів, спортивному авторитету Росії, а також роблячи професію тренера аморальною. Все це призвело до того, що вітчизняні тренери відстали в науково-методичному плані. Крім того, централізована підготовка спортсменів негативно відбилася на творчих тренерах, так як вони в основному були відлучені від своїх вихованців, підготовкою яких займалися в основному медики. Тоді про яке вдосконалення методики тренування можна було говорити? Тому не випадково (в Росії) особливо в циклічних видах спорту на витривалість з'явилося чимало сімейних пар, де чоловік або батько - це тренер (і, заодно, фармаколог), а дружина або дочка - спортсменки. Адже для фахівців не є секретом, що заборонені стимулятори діють на жіночий організм сильніше, ніж на чоловічий. У цьому особливо досягли успіху бігунки на витривалість і лижниці» [234, с. 7].

А от закордонні вчені, тренери і фахівці, незважаючи на те що їх спортсмени також далеко не безгрішні в питаннях використання допінгу в тренувальному процесі, продовжували і продовжують працювати над вдосконаленням методики тренування. «В якості підтвердження даного факту наведемо приклади. Тренери і бігуни на середні, довгі та марафонські дистанції з африканського середньогір'я (Кенії, Ефіопії, Алжиру, а також Мексики та ряду інших країн) емпіричним шляхом розробили методику тренування в умовах гір, яка потім вже в умовах рівнини, забезпечує спортсменам результати на рівні світових рекордів. А ось на горезвісному допінгу бігуни з африканського середньогір'я практично не попадаються, хоча перевіряють їх особливо ретельно. «Невже ж лікарі і фармакологи Ефіопії, Кенії, Марокко, Алжиру, Мексики (саме бігунам цих країн належать світові рекорди і перемоги в бігу на витривалість) перевершують своїх конкурентів з більш розвинених країн - США, Німеччини, Італії, нарешті, Росії? Вважаємо, що відповідь ясна! До речі, вітчизняні вчені до тепер не змогли розробити якісну концепцію побудови тренування в горах (середньогір'ї або високогір'ї) для циклічних видів спорту, пов'язаних з проявом витривалості. Інший приклад. Американські фахівці з плавання розробили і використали «гіпоксичне тренування» з затримкою дихання, а також одними з перших розробили і впровадили безліч різних тренажерів, які допомагають успішно готувати плавців. А німецькі велосипедисти, норвезькі лижники почали чимало часу проводити в «гірських будинках» (барокамерах, в яких імітуються умови перебування в горах). На Заході тренери і спортсмени широко застосовують високоточні електронні монітори серцевого ритму в якості контролю за тренувальними і змагальними навантаженнями, інформація з яких потім обробляється на комп'ютері. У нас же в багатьох видах спорту тренери і спортсмени перевагу віддають пальпаторному способу вимірювання частоти серцевих скорочень, тобто, просто кажучи, пульс вимірюють дідівським методом – пальцями» [234, с. 8].

Натомість закордонні вчені та фахівці постійно працюють над вдосконаленням інвентарю для спортсменів. Досить навести приклади з впровадженням більш ефективних бігових ковзанів (слеп-скейтів), а в плаванні комбінезона «Лонг Джон», що дозволяють нарощувати швидкість. Костюм негайно увійшов в моду у лідерів світового плавання - австралійців і американців. На пострадянському ж просторі тренери і спортсмени на нові

технології дивилися з недовірою, а якщо й застосовували щось, тільки тоді, коли їх використання було заборонене, тобто «поїзд вже пішов».

Як відомо, збірна Росії з легкої атлетики дуже успішно виступила на чемпіонаті світу в Парижі, 2003 і на Олімпіаді в Афінах, 2004. За медалями вона посіла друге місце після американців. Але виступом команди на чемпіонаті світу головний тренер збірної Росії В. Куліченко був не надто задоволений. Ось що він сказав в бесіді з кореспондентом газети «Известия» А. Митьковим: «Якби французи, американці, англійці тренувалися в таких умовах, в яких наші хлопці і дівчата, вони ніколи не дійшли б навіть до чемпіонату світу. На нашій головній базі в Подільську немає медичного центру, харчування таке, що можна отруїтися, в басейні вода не змінюється тижнями, ліжка всі як одне скрипучі... І ми в таких умовах ростимо чемпіонів світу. В останній день чемпіонату світу наші металники привели мене в тренажерний зал університету, де тренувалися. Я був в шоку!... Він невеликий, метрів 30-35м в довжину. Але так «напханий» тренажерами, снарядами, що ми навіть не мріємо... Я згадав тренажерний зал профспілкового стадіону «Трудові резерви». Вікна розбиті, вітер по приміщенню гуляє - і вся команда стоїть в черзі біля однієї єдиної штанги» [221, с. 9].

Автор так підсумовує свої роздуми про подальший розвиток спорту в Росії. Треба якомога більше бюджетних і поза бюджетних коштів вкладати в будівництво високоякісних спортивних споруд та реконструкцію старих, щоб юні і дорослі спортсмени мали відмінні умови для занять їх улюбленим видом спорту. Слід терміново прийняти державний закон про допінг, який дозволяв би судовим органам за вживання заборонених стимуляторів в ході тренувань залучати спортсменів і осіб, які їх дали, до кримінальної відповідальності. Подібні закони вже діють у багатьох європейських країнах (Франції, Німеччині, Греції, Італії, Швеції, Норвегії та ін.) До речі, закон про допінг спортивні чиновники взагалі не згадують, коли розглядають питання, пов'язані з виступом вітчизняних спортсменів на зимових та літніх Олімпійських іграх. Подібний підхід до проблеми допінгу в Росії має свідчити «на зовні», що її немає, а є тільки окремі випадки. І в цьому в основному повинні наші недоброзичливці.

Заробітна плата як дитячих тренерів, так і тренерів, які працюють з дорослими, ні в якому разі не повинна залежати від виконання ними розрядних нормативів єдиної всеросійської спортивної класифікації, і бути досить високою, щоб вони не зводили кінці з кінцями. Слід пам'ятати, що заняття спортом для юних спортсменів - це підготовка до життя. Треба розробити систему матеріального стимулювання для спортивних вчених і тренерів, які займаються удосконаленням методики тренування в своїх видах спорту без використання заборонених препаратів.

Росії, зауважує А.М. Якімов, потрібні інші принципи управління спортом вищих досягнень, ніж існуючі, адже це вже інша країна. Вони повинні враховувати економічні та правові основи нової держави. Їх треба якомога швидше сформулювати. Зосередити наукові дослідження особливо в циклічних видах спорту, пов'язаних з проявом витривалості, в основному на гіпоксичному тренуванні (середньогір'ї і високогір'ї, застосуванні барокамер). В якості контролю за тренувальними і змагальними навантаженнями спортсменів, які тренуються на витривалість, треба використовувати високоточні

електронні монітори серцевого ритму, що володіють великою пам'яттю і сумісні з персональним комп'ютером для аналізу отриманих даних. Необхідно створити федерації з видів спорту з прозорою структурою діяльності, з нормально функціонуючим апаратом, а діяльність президента повинна бути зрозумілою як любителям спорту, так і професійним спортсменам.

Головним принципом відбору спортсменів до збірної команди Росії на найбільші міжнародні змагання повинен бути один - спортивний. Іншими словами, тільки чемпіон і призери мають право виступати на даних змаганнях, а не якісь інші спортсмени, які готуються за «спеціальною» програмою. Керівники федерацій, фахівці, тренери, які відповідають за підготовку збірних команд повинні зрозуміти, що подальше використання заборонених стимуляторів в тренувальному процесі - справа, приречена на невдачу.

Автор зауважує, якщо не здійснити ці заходи найближчим часом, Росія, яка успадкувала, майже без змін, практику підготовки спортсменів, розбудовану у часи СРСР, навряд чи залишиться в ряду найсильніших спортивних держав, а молоде російське покоління не піде по шляху здорового способу життя [234, с. 11]. Очевидно, викладе торкається також інших колишніх соціалістичних країн, до яких відноситься і Україна.

1.3. Заходи вдосконалення підготовки спортсменів, притаманні країнам на пострадянському просторі

Про проблеми українського спорту, які називали роками з часу набуття держаної незалежності, нарешті, після невдач на Олімпійських іграх в Ріо-де-Жанейро, заговорили голосніше звичайного. Але чи дадуть ці розмови старт повноцінної реформи, яка неможлива без визначення державної політики у сфері спорту? Невдача українських спортсменів на Олімпійських іграх в Ріо-де-Жанейро нарешті хоча б змусила широку громадськість звернути увагу на проблеми спорту в країні. Ці проблеми зовсім не нові, про них в колі спортивних тренерів і функціонерів говорять вже багато років, але лише зараз в Україні побачили глибину падіння в простих олімпійських цифрах: 11 медалей, в тому числі 2 золоті, які принесли країні 31-е місце в медальному заліку. Так низько Україна не падала ніколи, починаючи з 1996 р., коли вперше взяла участь в літніх Іграх в Атланті [144].

Спектр проблем спортивної України широкий, різноманітний, але, в цілому, типовий для пост радянської країни. За окремими найбільш помітними «неозброєним оком» елементами до сих пір невпорядкованої системи підготовки спортсменів це: відсутність сучасної інфраструктури для тренувань і змагань, мала кількість престижних міжнародних змагань, які тут проводяться, недостатнє фінансування з різних джерел видів спорту для їх підтримки і розвитку за усією олімпійською програмою, слабка законодавча база, яка не дозволяє залучати до спорту більше спонсорів і меценатів. Зрозуміло, це лише ті проблеми, які лежать на поверхні. Саме їх регулярно обговорювали в ЗМІ та вболівальники відразу після Олімпіади. З тих пір пройшов час, і критика щодо дій Міністерства молоді і спорту України зійшла нанівець. В результаті, профільний міністр рапортує на своїй сторінці в Facebook про своєчасну виплату призових олімпійцям і паралімпійцям, а тему проблем в своєму відомстві вважає за краще не піднімати [59].

У січні 2015 р. президент України П. Порошенко підписав указ «Про стратегію сталого розвитку «Україна-2020». Цей документ, серед іншого, передбачає реформу державної політики в сфері спорту і визначає, що на Олімпіаді-2020 у Токіо країна завоює 35 медалей. Міністерство спорту відреагувало на заклик президента публікацією Дорожньої карти реформ в сфері фізичної культури і спорту, але за цей час зміни відбулись точкове. Тож, як взяти 35 медалей в Токіо? За словами заступника міністра спорту, 35 медалей в Токіо - це якийсь орієнтир від президента, до якого потрібно прагнути. При цьому він визнає, що, за нинішнього стану справ в українському спорті, домогтися такого успіху дуже складно. «Ця планка може бути реальною, якщо буде виконана частина, пов'язана з серйозним реформуванням не так спорту, скільки ставлення до спорту в усіх органах державної влади. Це питання фінансування, а також будівництва та реконструкції спортивної інфраструктури. Сьогодні ми маємо катастрофічне становище», - пояснює він [127].

Втім, як видно, зміни на краще відповідальна особа вбачає у доволі поверхневому покращенні. За його словами, якщо на місцях не будуть нормально функціонувати ДЮСШ, якщо діти «не будуть переодягатися на трибунах», якщо в загальноосвітніх школах «будуть продовжувати скасовувати уроки фізкультури», все менше спортсменів буде приходити в збірну. «Це комплексне питання, яке залежить від Міністерства, але також і від місцевих органів влади», все ж додає він, відзначаючи, що з процесом децентралізації в Україні керівники міст мають брати більше відповідальності за здоров'я дітей в своїх регіонах.

В опозиції до нинішнього керівництва Міністерства стоїть група людей, які ще в 2014 р. запропонували перші контури проекту спортивної реформи. Автором документа виступив голова Федерації спортивного права України О. Кошовий, а його ініціативу підтримав тодішній міністр спорту Д. Булатов. Кошовий вважає, і з цим не можна не погодитись, що наявність тренерських кадрів і людського потенціалу в Україні, за умови вирішення всіх інших проблем, дозволяє нам розраховувати на 35 медалей в Токіо-2020.

Однак домогтися цього, вважають функціонери, без збільшення масовості спорту в десятки разів, неможливо. Масовості ж можна досягти лише за рахунок переведення спортивних організацій на рейки ринкової економіки. Однак і тут керівник спорту спрощує бачення проблеми до потреби у фінансах: «Головне завдання - збільшити кількість грошей. Як це зробити? Наші опоненти говорять: держава повинна дати більше грошей. Я не можу з цим сперечатися, але у держави дуже обмежена кількість цих грошей. І тут постає питання: ми й далі говоритимемо про те, що потрібно буде більше грошей, або ми побудуємо таку систему, яка буде не тільки просити, але й заробляти?» [127].

Варто відзначити, що в багатьох ключових аспектах майбутньої реформи фахівці висловлюють схожі точки зору. Однак Кошовий вважає, що Міністерство робить явно недостатньо для того, щоб змінити поточний стан справ в спорті, а, часом, навмисне гальмує процес змін. У Міністерстві ж називають свої локальні успіхи в роботі з інвесторами, підкреслюючи, що швидко і відносно безболісно провести реформу неможливо [59].

Так, відбувається експеримент з федераціями з видів спорту. Як раніше пояснював УНІАНу заступник міністра, при керівництві І. Жданова Міністерство стало вираховувати

фінансування різних видів спорту за спеціальною формулою, в основу якої закладені два показники - успіхи виду спорту на міжнародній арені і його масовість. До цього гроші розподілялися повністю в ручному режимі. Відтак, предметом гордості Міністерства є експеримент, в якому беруть участь шість спортивних федерацій - баскетболу, хокею на траві і на льоду, легкої атлетики, важкої атлетики, а також стрибків у воду. Ці організації - єдині, хто отримав можливість безпосередньо отримувати гроші від держави і самостійно визначати, як правильно витратити їх. Інші спортивні федерації, як і раніше підтримуються Міністерством в ручному режимі. Адже в існуючому законодавстві вказано, Міністерство як орган, що керує спортом, затверджує правила змагань, вирішує багато чого іншого.

Фахівці говорять про те, що такий стан справ суперечить як Олімпійській хартії, так і документам Ради Європи. Крім того, Міністерство подало до Верховної Ради законопроект про позбавлення державного органу цих обов'язків, але народні депутати не знайшли часу його розглянути. Проте, заступник міністра підкреслює, що відомство все одно веде цілеспрямовану роботу, щоб зробити федерації більш самостійними та ініціативними. Це допоможе їм залучати гроші в свій вид спорту, а, значить, стимулювати масовість. «Все більше і більше повноважень передається федераціям. І в рамках звичайної нашої діяльності і, особливо, в рамках експерименту. Федерації приходять до того, що розвиток окремого виду спорту не є відповідальністю Міністерства. Міністерство має відповідати за створення умов для розвитку спорту в цілому в країні. А вже федерації, конкуруючи одна з одною, повинні в цій боротьбі просувати свій вид спорту, намагаючись залучити туди якомога більше дітей, інтерес ЗМІ, залучити спонсорів, - каже чиновник. - Ми недавно привернули групу серйозних маркетологів, які зараз разом з Міністерством розробляють програму по просуванню масового спорту. Вони також будуть працювати з федераціями, щоб допомогти їм із залученням спонсорів. Час, коли федерації були виключно декоративним додатком до Міністерства і виконували роль прохачів грошей, вважається, йде в минуле. Оскільки весь світ рухається по-іншому», - додає він [127].

Щодо бюджетних грошей, О. Кошовий ставить питання: витратити чи інвестувати? Кошовий сумнівається в благих намірах Міністерства і вважає, що державний орган, скоріше, імітує роботу по зміцненню самостійності федерацій, чим займається нею насправді. «Де-факто, хто б що не говорив, федерації залишаються повністю несамоцілючими, і Міністерство всіляко підтримує цю несамоцілючість - організаційну, фінансову, управлінську, юридичну. Їм вигідно, щоб федерації були несамоцілючими», - заявляє він. Крім того, на думку Кошового, розподіл Міністерством фінансів коштів між видами спорту є неефективним. За його словами, сьогодні держава виділяє на спорт трохи більше 42 млн. доларів, але ці гроші не інвестуються, а «витрачаються за кошторисами, планами, графіками, інструкціями, під виглядом проведення якогось «державного експерименту», і найголовніше, на неконкурентних засадах». Кошовий впевнений, що при розумному розподілі коштів, на виході український спорт міг би отримувати з 42 млн. доларів суму, що перевищує 200 млн.

«На даний момент державні гроші розподіляються на підставі висновків і суджень експертних рад, колегій, міністра, заступника міністра. А повинно бути так: щороку (на початку року) всі спортивні федерації виходять на старт, а в кінці року, згідно закладеним

критеріям, підводяться підсумки здобутих результатів, і видаються гроші. Коли федерації почнуть отримувати гроші за результатами своєї діяльності, вони зрозуміють, що вигідно досягати успіхів в цьому рейтингу ванні. Оскільки «на кону» стоять суми, які вони гарантовано отримають від держави, якщо досягнуто високих результатів на спортивних змаганнях і залучена до занять своїм видом спорту найбільша кількість осіб, зроблять гарні продукти для телетрансляцій, на які буде хороший попит», - каже Кошовий.

Нинішню формулу розподілу грошей Міністерством Кошовий критикує, нагадуючи, що впливова особа - заступник міністра, крім посади в Міністерстві, є президентом Федерації легкої атлетики України: «Наскільки коректне використовувати формулу, якою керує людина, яка є бенефіціаром отримання цих грошей?. На сто відсотків неправильно говорити, що ця формула розподілу прозора, якщо з цієї формули величезна частка грошей йде федераціям, які беруть участь в непрозорому експерименті. Конкретних критеріїв успішності цих федерацій немає», - додає Кошовий. Заступник міністра парирує: «Тут нема чого коментувати. Формула відкрита, формула описана і виставлена на сайті. Можна взяти досягнення, подивитися, перерахувати і зробити висновки. Коли ми оголосили про проведення експерименту, ми звернулися до федерацій з пропозицією взяти в ньому участь. Залишилися ті федерації, які в більшій мірі розвинені і мають хороші спортивні результати». Заступник міністра спорту також вважає, що за термін експерименту неможливо вимагати від федерацій кардинального підвищення результатів, оскільки підготовка одного спортсмена може займати 15-20 років. «Попередньо можна говорити: ні один із заходів не було зірвано. Спілкування з федераціями говорить про те, що вони досягли більшої ефективності у використанні бюджетних коштів, так як у федерацій більше оперативності в прийнятті рішень», - додає він.

Як пояснює Кошовий, суть його пропозицій в тому, що гроші повинні передаватися не на спортивну школу в цілому, а адресне - на кожного окремого юного спортсмена. Прогнози на проведення повноцінної спортивної реформи або прийняття законів ані Кошовий, ані заступник міністра не дають. Хоча Кошовий підкреслює, що нинішня система передачі коштів в ДЮСШ не є соціально справедливою: «Як зараз працює система? Наприклад, у влади міста, де є три ДЮСШ, є умовні 1,5 млн. гривень на спорт, і чиновники видають кожній з ДЮСШ по 500 тисяч. Але, припустимо, ваша дочка хоче займатися художньою гімнастикою, а такий вид спорту в ДЮСШ не культивується. У той же час, місцева рада грошима платників податків фінансує тільки ці три школи. Де тут соціальна справедливість?», - питає Кошовий. «Ці ДЮСШ не довели корисність свого продукту. Вони повинні навчитися формувати продукт, розуміти його ринкову вартість і собівартість своїх витрат, працювати над оптимізацією витрат і думати про «орієнтованість на клієнта». В результаті, вони навчатися працювати так, як уже багато років працюють спортивні клуби, які утворилися на уламках старої системи, з нуля, без участі держави», - зазначає він.

На думку фахівця, вибирати повинен споживач: «Якщо ви хочете віддати дитину в приватний клуб, це означає, що та частина бюджету, яка належить дитині, минаючи ваші руки, автоматично потрапить в спортивний клуб. В такому випадку, у виборі продукту братиме участь споживач, а не чиновник, який не перевіряє ринковий попит, якість послуги, і, найчастіше, просто дає гроші тому, кому він звик їх давати. Це, в свою чергу,

покличе інтерес підприємців, які розуміють, що вони гарантовано отримають кошти за те, що залучили в свою спортивну школу дітей. У підсумку, бюджету не потрібно буде утримувати інфраструктуру, не потрібно платити зарплату. Не збільшуючи кількість грошей, вважає він, ми отримуємо нову якість. Буде сформований ринок спорту вищих досягнень (ось з цим ми погодитись не можемо, все багато складніше - *авт.*) і ринок спортивних послуг в масовому спорті. Ми вирішимо питання залучення фінансових ресурсів в спортивну індустрію», - пояснив суть своєї ідеї реформи спорту Кошовий.

У Міністерстві до ідеї реформи в цілому ставляться позитивно, проте не вважають правильним вводити зміни радикально. «Вважаю, це було б помилкою, - каже чиновник. - Реформа викликала б великий стрес і, можливо, якийсь соціальний вибух. Для того, щоб попередити це, ми плануємо заходи за участю групи маркетологів, куди залучимо керівників спорту міст, районів, областей, федерацій національного і регіонального рівня, керівників клубів, директорів спортивних шкіл. Потрібно показати їм, що можлива інша система спорту, інша система взаємин, можна по-іншому мислити, не рахуючи, що спорту всі винні. Жодна реформа, яка проводиться через коліно, не може бути успішною».

Як видно, представники спортивного керівництва та громадськості зосередили чи не всю увагу на діяльності федерацій. Натомість державна політика децентралізації влади ними, як видно, не пов'язується з реформою спорту, а отже й не обговорюється. Не обговорюється також тема кардинальних змін у сфері спорту, яку називають реформою.

Прогнозів на проведення повноцінної спортивної реформи, як вони її бачать, або окремих законів ані Кошовий, ані чиновник не дають. За словами заступника міністра, починаючи з 2015 р. в Раду був переданий ряд відповідних законопроектів. Однак жоден з них до цих пір не перетворився на закон. Глава Федерації спортивного права трохи більш оптимістичний, але вже очікує заперечення щодо реформи від чиновників різного рівня.

Складнощі, з якими стикнулася сфера спорту в Україні, незадовільні темпи її реформи і затримка із формуванням сучасної системи підготовки спортсменів характерні для більшості країн, які не так давно утворились на пострадянському просторі.

До глибинних причин слабого розвитку інновацій в сфері спорту можна віднести:

- спонтанний (без попередньо розробленої стратегії) перехід від адміністративно-планової системи управління економікою країни відразу до ринку, без формування економіко-правового механізму перехідної економіки (вітчизняні вчені виявилися неготовими надати якісні наукові розробки впровадження інновацій в різних сферах, відсутнє інноваційне середовище для запиту на підготовлені нововведення, їх апробації і впровадження, немає і самого ринку інновацій з його потребами, замовленнями тощо);

- слабким і не ефективним є державне регулювання процесу підвищення конкурентоспроможності спортивних організацій на міжнародній арені, включаючи підготовку нової генерації менеджерів спорту і технологій (повільно створюється банк інноваційних розробок, що торкаються різних аспектів формування сучасної системи підготовки спортсменів, до сих пір не створений дієвий механізм впровадження наукових розробок, процес оновлення загальмувався на рівні «обміну передовим досвідом»);

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- замість першочергової уваги до створення інноваційних проектів, які б підвищували якість підготовки спортсменів, в Україні довгий час йшов переділ власності, що торкнулось тих, що існували, зазвичай не сучасних об'єктів спортивної інфраструктури;
 - кризовий стан економіки глибоко деформував систему цінностей, втрати ідейних і духовних орієнтирів, падіння моральності, зниження якості життя як тих, хто мали приймати державницькі управлінські рішення на користь більш якісного розвитку сфери спорту, так і тих, хто їх виконували (менеджери спорту, тренери тощо);
 - інтелектуальний потенціал (кращі менеджери спорту і тренери) разом з тими інноваційними розробками, які все ж є, полишає країну, тим самим посилюючи зовнішню для атлетів України конкуренцію в особі гарно підготовлених ними зарубіжних атлетів;
 - фінансування розвитку спортивної науки є вкрай недостатнім, воно зводиться головним чином до утримання на посадах науковців, точніше науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, за рахунок бюджету, а також частково на відрядження;
 - недостатній рівень координації фундаментальних (історіографічних, теоретичних розвідок та прикладних досліджень та всілякої підтримки їх обох вкрай ускладнює процес створення інновацій щодо всіх без винятку елементів системи підготовки спортсменів: нове є стихійним, а значить, неефективним за витратами і за здобутим ефектом;
 - слабка лабораторна база вузівської спортивної науки та інтеграція досліджень між навіть тією незначною частиною наукових лабораторій ЗВО, які більш-менш активно працюють, робить ці дослідження не системними, вибірковими і вузько-спрямованими, коли хтось працює на окрему спортивну команду або навіть на окремого спортсмена;
 - внаслідок цього вкрай мало наукових досліджень може бути доведено до рівня інноваційного проекту, що в умовах які склались є цілком природним але неприпустимим;
 - - однією з головних причин слабого інноваційного розвитку сфери спорту є також існуючий чиновницький бар'єр і відсутність діючого механізму впровадження розробок від прозорої системи визначення найбільш актуальних тем і виділення під них грантів конкретним вченим, до заохочення практиків у використанні запропонованих розробок, відтак навіть ті інноваційні проекти (приміром, по інформатизації управлінської праці), що полегшують працю самих чиновників, залишаються ними не затребувані;
 - відсутність наперед розробленої зрозумілої і переконливої системи експертизи інноваційних проектів, починаючи з того, хто саме повинен здійснювати експертизу, де повинна бути створена експертна група (в чиновницькому апараті або в середовищі авторитетних науковців, не заохочує науковців робити щось більше, ніж написати статтю;
 - - підготовка кадрів молодих науковців продовжує здійснюватись поза процесом інноваційного розвитку сфери спорту, у якому вони мали б брати участь, адже кількість студентів фізкультурних вишів, залучених до плідної НДР, залишається мізерною тощо.
- Отже, падіння спортивних результатів в країнах колишнього соціалістичного табору носить об'єктивний характер, адже зумовлене припиненням існування систем підготовки спортсменів, розбудованих в адміністративно-командній практиці управління. До порядку денного, відтак, постало питання створення систем, які адекватні ринковим відносинам.

РОЗДІЛ 2. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ СПОРТУ

2.1. Проблема покращення державного регулювання сфери спорту відповідно до міжнародного спортивного законодавства

У міжнародно-правових документах, що регулюють питання спорту, мова йде про фізичне, естетичне і моральне виховання і спорт. Найбільш важливими міжнародно-правовими актами у сфері фізичного виховання і спорту є: Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту, проголошена Генеральною конференцією ООН в Парижі 21 листопада 1978 р.; Спортивна хартія Європи, прийнята на 7-й конференції міністрів з питань спорту європейських країн в м. Родосі (Греція) 15 травня 1992 р.; Європейський маніфест «Молоді люди та спорт», прийнятий конференцією міністрів з питань спорту європейських країн в Лісабоні 18 травня 1995 р.; Декларація учасників європейської конференції «Спорт і місцеве управління», прийнята в м. Кодоло (Угорщина) 3 лютого 1996 р.; Резолюція 9-ї Європейської конференції міністрів спорту, прийнята в Братиславі 31 травня 2000 р. [102].

Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту була проголошена Генеральною конференцією ООН з метою поставити розвиток фізичного виховання і спорту на службу прогресу людства, сприяти їх розвитку і спонукати уряди, неурядові компетентні організації, працівників освіти і окремих осіб керуватися нею, поширювати її та застосовувати.

Згідно зі статтею 1 Хартії, заняття фізичною культурою і спортом основне право кожної людини.

Стаття 2 встановлює, що фізичне виховання і спорт є важливим елементом безперервної освіти в загальній системі освіти. Вони повинні розвивати у кожної людини природні здібності, волю, витримку і сприяти її повному включенню в суспільство. Безперервність занять фізичною культурою і спортом повинна забезпечуватися протягом усього життя в рамках загальної, безперервної і демократичної освіти. Фізичне виховання і спорт збагачують суспільство на різних рівнях: на рівні окремої людини вони сприяють збереженню і покращенню здоров'я, розумному проведенню дозвілля, дають можливість краще переносити незручності сучасного життя. На рівні суспільства вони розвивають спортивний дух (чесна гра), який і за межами спорту необхідний для життя у суспільстві.

Стаття 3 встановлює, що програми фізичного виховання і спорту мають відповідати потребам окремих осіб і суспільства в цілому. Тому вони повинні розроблятися з урахуванням індивідуальних особливостей, а також організаційних, культурних, соціально-економічних і кліматичних умов кожної країни. Пріоритет мусить віддаватися групам суспільства, що знаходяться в несприятливому становищі. Спортивно-видовищні змагання мають залишатися на службі виховного спорту, вищим проявом і прикладом якого вони є. Спорт повинен бути вільний від такого комерційного впливу, який заснований на прагненні до наживи.

Стаття 4 говорить про важливість забезпечення спорту кваліфікованими кадрами з відповідною спеціалізацією. Високо оцінюється роль добровільних організаторів спорту.

Стаття 5 Хартії приділяє увагу необхідності достатнього забезпечення занять безпечним обладнанням та інвентарем, оптимального використання спортивних споруд і створення державними органами необхідних умов для цього.

Стаття 6 присвячена необхідності наукового забезпечення спортивної діяльності. Наукові дослідження слугують посиленню безпеки громадян і прогресу спорту в цілому.

Стаття 7 Хартії оцінює збір, зберігання і поширення інформації та документації про фізичне виховання і спорт, як справу першорядної важливості.

Стаття 8 встановлює, що засоби масової інформації повинні надавати позитивний вплив на спорт. Незалежно від права на свободу інформації кожен працівник ЗМІ повинен повністю усвідомлювати свою відповідальність в плані соціального значення, гуманістичної мети, а також моральних цінностей фізичного виховання і спорту.

Стаття 9 Хартії підкреслює важливість сприяння державних установ і організацій здійсненню заходів з фізичної культури і спорту.

Стаття 10 Хартії оцінює міжнародне співробітництво як необхідну умову загального і збалансованого розвитку фізичного виховання і спорту. Держава і міжнародні неурядові організації мають надавати велике значення такій співпраці, яка буде сприяти загальному миру і дружбі, зміцненню взаємної поваги, створенню сприятливого міжнародного клімату.

В рамках Спортивної Хартії Європи поняття «спорт» означає всі форми фізичної активності, через участь у яких епізодично або організовано особа вдосконалює фізичний і розумовий стан, формуються соціальні відносини або досягаються результати в змаганнях усіх рівнів. Хартія доповнює етичні принципи і політичні директиви, викладені в Європейській конвенції про насильство та негідну поведінку на змаганнях і, особливо, на футбольних матчах, а також в Конвенції з протидії застосуванню допінгу в спорті.

Мета Хартії - вплинути на урядові органи, щоб вони сприяли спорту як важливому чиннику розвитку людини, в тому числі захищали і розвивали моральну і етичну базу спорту, людську гідність і безпеку, створювали спортсменам гарантії від експлуатації з метою політичної, комерційної та фінансової наживи.

В частині забезпечення спортивними спорудами громадян за місцем їх проживання Хартія встановлює, що планування їх будівництва повинно вважатися справою державних органів. Планування має враховувати ряд факторів - громадських, приватних, локальних - і передбачати можливості для хорошого менеджменту, безпечного і повного використання спортивних споруд. Власники спортивних споруд повинні вжити необхідних заходів щодо забезпечення доступу на спортивну споруду осіб з фізичними та розумовими вадами.

Говорячи про основи фізичної підготовленості, Хартія передбачає необхідність з'єднання морального виховання зі спортом.

Хартія встановлює види і способи допомоги обдарованим спортсменам, рекомендує державним органам сприяти в організації та менеджменті професійного спорту, у створенні і захисті офіційного статусу спортсменів-професіоналів.

Трудові ресурси спорту повинні мати відповідну кваліфікацію, а особи, пов'язані з керівництвом або методичною роботою в спорті, повинні пам'ятати про захист безпеки і здоров'я людей, що знаходяться під їх піклуванням.

Хартія проголошує, що, дбаючи про поліпшення фізичного, соціального та психічного здоров'я людей, необхідно дотримуватися принципу економії ресурсів планети в рамках збалансованого управління навколишнім середовищем.

Європейський маніфест «Молоді люди та спорт» доповнює і розширює принципи, викладені в Спортивній хартії Європи. Маніфест розглядає спорт з позицій гуманізму і толерантності, ідеалам яких і служить Рада Європи. Поняття «молоді люди» в Маніфесті відноситься до осіб, які не досягли повноліття відповідно до національного законодавства.

Маніфест проголошує, що спорт повинен бути доступний всім молодим людям. Фізична активність є для них природною формою руху, заснованою на елементах гри. Заняття спортом повинні бути спрямовані на розвиток фізичних, психічних і соціальних якостей, мають навчати етичним нормам справедливості і дисципліни, виховувати повагу до себе та інших, навчати терпимості і відповідальності для життя в демократичному суспільстві, виховувати самоконтроль особи, пропагувати здоровий спосіб життя.

Декларація учасників європейської конференції «Спорт і місцеве управління» проголошує принцип «спорт для всіх» і визначає роль і відповідальність місцевої влади в реалізації названого принципу. Під місцевою владою слід розуміти не тільки органи місцевого самоврядування, а й регіональні органи державної влади, які також здійснюють державні функції управління в розвитку спорту.

Зміст декларації зводиться до наступних основних постулатів:

- спорт - важливий фактор людського розвитку, публічні фонди повинні надавати йому належну фінансову підтримку;
- при розробці політики та її плануванні на місцевому, регіональному і національному рівнях спорт як фактор соціокультурного розвитку повинен отримати комплексний підхід укупі з такими областями, як виховання, здоров'я, соціальні служби, устрій території, захист природи, служба культури і відпочинку;
- ефективна спортивна політика може бути здійснена тільки при оптимальній координації діяльності всіх приватних і публічних органів, прямо або побічно пов'язаних зі спортом. Під цим слід розуміти взаємодію органів державної влади та місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими організаціями, які мають відношення до спорту;
- державна влада повинна передбачити спортивні майданчики, спортивні споруди, що відповідають суспільним потребам і доступні для населення за цінами;
- спортивні центри мають бути доступні для всіх громадян, незалежно від стану їх здоров'я (включаючи інвалідів та людей похилого віку). Будівництво нових центрів повинне враховувати демографічні та соціально-економічні тенденції суспільства;
- необхідно підтримувати виробництво спортивного обладнання;
- місцева влада повинна підтримувати такі види діяльності, які дозволяють всім членам сім'ї займатися спортом разом;
- спортивна діяльність дозволяє скрасити труднощі малозабезпечених верств населення, тому вона повинна розвиватися державою і в районах проживання громадян з обмеженими доходами.

Фінансування спорту і управління ним:

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- спорт є невід'ємною частиною суспільства і його чітким економічним відображенням. Спорт дає свої економічні імпульси, як фактор споживання людьми спортивних послуг і товарів, а також як чинник, який дозволяє створювати нові робочі місця. Він вносить великий вклад в місцевий, регіональний і національний розвиток;
- необхідно розвивати різні джерела фінансування спорту, хоча поки в європейських країнах основна частина коштів надходить з державного сектора;
- спорт фінансується з приватних фондів і внесків від громадського сектора. Місцева влада - головні партнери фінансування спорту за місцем проживання;
- місцева влада повинна забезпечити розвиток як спорту взагалі, так і спорту для всіх і створити умови для фінансування їх за поточними видатками і по капіталовкладенням;
- між державними і приватними джерелами фінансування слід підтримувати рівновагу. Приватним джерелом може бути також сектор самого спорту;
- місцева влада спільно з громадським сектором та підприємствами повинні надати масовому спорту умови для змагань і самі повинні брати участь в них;
- як додаткові джерела фінансування спорту вже прийняті шефство підприємств і спортивний маркетинг;
- місцева влада повинна розподіляти кошти таким чином, щоб забезпечити і незаможним умови для здорового способу життя;
- місцева влада повинна розуміти потреби (міжнародних) спортивних асоціацій держав.

Спорт і здоров'я:

- спорт відіграє життєве-важливу роль в реадaptaції та реінтеграції інвалідів у суспільне життя. Місцева влада повинна створювати умови для занять спортом таких категорій населення. Частина державних коштів на розвиток спорту повинна бути спрямована на переобладнання спортивних споруд для занять інвалідів. Місцева влада повинна вжити заходів до того, щоб підготувати спеціальний персонал для впровадження спорту в життя інвалідів;
- місцева влада повинна підтримувати дослідження в галузі спортивної медицини. Вона повинна активно брати участь в агітаційній кампанії по антидопінговій пропаганді, перешкоджаючи використанню або підбурюванню до використання допінгових засобів;
- місцева влада повинна тісно співпрацювати з органами, відповідальними за санітарне виховання, з метою розвитку спорту як засобу придбання, збереження і поліпшення фізичного і розумового здоров'я.

На 9-й Європейській конференції міністрів спорту в Братиславі в травні 2000 р. відображене нове розуміння ролі і місця спорту у взаєминах людини з навколишнім середовищем. Було відзначено, що спорт може чинити негативний вплив на навколишнє середовище, а це створить критичні умови для занять спортом наступних поколінь (цьому сприяли занедбані спортивні об'єкти, що залишились після деяких Олімпійських ігор).

Конференція завершилася прийняттям заключної резолюції «Чистий і здоровий спорт в третьому тисячолітті». Також на конференції було запропоновано для обговорення проект Кодексу сталого розвитку спорту. У ньому зроблена спроба вплинути на

громадську думку європейської спільноти для вироблення нової суспільної моделі спорту - дружньої до навколишнього середовища. Відзначена зацікавленість в цьому самих осіб, що займаються спортом. У 2001 р. проект Кодексу був офіційно прийнятий на черговій європейській конференції міністрів спорту в Страсбурзі.

Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй у своїй резолюції 58/5 «Спорт як засіб сприяння вихованню, здоров'ю, розвитку і миру» визнала позитивну цінність спорту і фізичного виховання і зазначила виклики, з якими стикається сьогодні спортивний світ. В рамках даної резолюції Генеральна Асамблея ООН проголосила 2005 р. Міжнародним роком спорту і фізичного виховання і запропонувала урядам країн, що входять в Організацію Об'єднаних Націй, а також спортивним організаціям:

- забезпечити включення спорту і фізичного виховання в якості важливих інструментів в програми і здійснювані політичні заходи в частині розвитку, в тому числі що стосуються досягнення цілей розвитку тисячоліття;

- діяти колективно і сформувати партнерство, засноване на солідарності і співпраці;

- сприяти розвитку спорту і фізичного виховання як засобу розвитку системи охорони здоров'я, освіти, а також соціального і культурного розвитку на локальному та національному рівнях;

- посилити співпрацю з організаціями громадянського суспільства.

Резолюція 58/5 і резолюція 59/10 закликають уряди, міжнародні спортивні органи і організації, пов'язані зі спортом, розробити і реалізувати партнерські ініціативи, покликані надати підтримку проектам в галузі розвитку, спрямованим на досягнення цілей розвитку тисячоліття, що передбачає використання можливостей спортивного світу.

Міжнародний рік спорту і фізичного виховання проводився з метою надання нового імпульсу розвитку загальнолюдських цінностей за допомогою спорту і пропаганди його розвитку, адже загальноновизнано, що:

- спорт і фізичне виховання відіграють важливу роль в процесі людського розвитку. Уже в силу самої своєї сутності, спорт і фізичне виховання пов'язані з участю, інтеграцією, залученням і почуттям причетності. Вони об'єднують окремих осіб і громади, звертаються до простих людей і допомагають у подоланні культурних і етнічних відмінностей;

- спорт і фізичне виховання забезпечують в своїх рамках засвоєння таких навичок, як дисципліна, впевненість в собі і лідерство, а також пропагують фундаментальні принципи, що мають важливе значення для демократії, в тому числі толерантність, співпраця і повага;

- спорт і фізичне виховання допомагають зрозуміти фундаментальну цінність досягнення мети і те, яким чином слід ставитися до таких значних для повсякденного життя подій, як перемога чи поразка у змаганнях. Однак саме заняття з фізичного виховання піддаються частковому або повному скороченню в школах в разі виникнення економічних труднощів, конфліктів чи під тиском інших академічних дисциплін (прикладом у нас є заклади вищої освіти, де ця справа віддана на відкуп керівництва);

- що стосується спорту, то ініціативи, які виникають на місцях, отримують занадто мало підтримки з боку урядів.

Загальноновизнаним є той факт, що сфера фізичної культури і спорту, особливо масовий спорт, покликана вирішувати багато соціально-економічних проблем, таких як об'єднання суспільства, відволікання від згубних звичок, профілактика захворювань, підвищення тривалості життя та її його якості. Тому, володіючи незаперечною соціальною значимістю, спортивна діяльність буде об'єктом міжнародного регулювання і співпраці.

Сучасний період розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні характерний зміною характеру, ускладненням ролі і функцій державного регулювання. З одного боку, перед державними структурами постає завдання підтримувати фізичну культуру і спорт як сферу виробництва оздоровчих послуг і як сферу спортивної діяльності, чий результати вносять вклад в економічний розвиток і міжнародний престиж України. З іншого, вони мають забезпечити відповідність фізичної культури і спорту новим економічним умовам і вирішенню соціальних завдань. Між тим, реалізація цих прагнень відбувалася не шляхом реформування згідно вимог нових соціально-економічних умов, а за такими основними напрямками: збереження колишніх елементів організації фізичної культури і спорту в умовах скорочення бюджетного фінансування, часткова реструктуризація існуючих елементів фізкультурно-спортивного комплексу та пристосування до цих нових умов [11].

Крім того, заходи, якими наші державні органи прагнули досягти поставлених завдань в сфері фізичної культури і спорту, важливих для ствердження України, нерідко деформували первісний задум адаптації, а це не приводило до запланованих результатів перебудови. Через надмірну інерційність, консервацію існуючих структур і відносин, включаючи практику прийняття рішень і хибну політику збереження кадрів і фізкультурно-спортивних організацій, протягом довгого часу ми все ще не маємо бажаних результатів.

Основні недоліки та проблеми державного регулювання на даний час пов'язані зі спробами ставити і вирішувати принципово нові завдання, використовуючи старі методи і принципи централізованого управління, які не дають потрібних результатів. Перелічимо найбільш важливі проблеми існуючої практики державного регулювання сфери спорту:

- відсутність глибини, системності та послідовності в реалізації намічених заходів;
- не створена система моніторингу розвитку сфери фізичної культури і спорту;
- механізми прийняття рішень не змінилися, відсутня відповідальність чиновників за прийняті ними рішення, а в розробці та оцінці державних ініціатив приймає участь вузьке коло фахівців, які не впливають на практику прийняття загальнодержавних рішень;
- міжвідомче (горизонтальне) та відомче (по вертикалі) узгодження стратегічних завдань фізкультурно-спортивної політики з боку Мінмолодьспорту все ще неефективне, незважаючи на деякі зусилля, що робляться по створенню нових координуючих структур (приміром, створеної і діючої Комісії з реформування сфери фізичної культури і спорту);
- важлива роль спорту у формуванні людського капіталу і підготовки спортсменів високого класу насправді лише декларується. Не започатковані загальнонаціональні проекти, які змінили якість сфери фізичної культури і спорту. Тож залишаються невирішені проблеми формування загального середовища, сприятливого для розвитку даної сфери.

Державне управління фізичною культурою і спортом володіє шкідливою стійкістю і орієнтоване радше на реалізацію несистемних заходів з державної підтримки у цій сфері. Хоча позитивною зміною в системі державного фінансування фізичної культури і спорту

стало посилення цільової спрямованості та адресності у витрачанні частини бюджетних коштів для федерацій, що розподіляє Мінмолодьспорт. Але зберігається консервативна структура фінансування спорту, що закріплює давно сформовану систему відомчого розподілу коштів, яка не сприяє створенню нових форм організації спортивної діяльності.

Існуючий в даний час податковий механізм не є стимулюючим для сфери фізичної культури і спорту. Він потребує відповідних змін адміністрування платежів, особливо на регіональному рівні. Та й державну інвестиційну політику в сфері фізкультурно-спортивних послуг необхідно структурувати за напрямками: створення сприятливих умов розвитку пріоритетних видів спорту в регіонах; інвестування з пріоритетом інвестицій в «людський» капітал; підтримка інвестиційної діяльності приватного сектора у спортивну сферу [11].

Але залишається поза увагою той факт, що створення і якісна реалізація цільових комплексних програм (ЦКП) вже дано довела свої переваги в покращенні найбільш важливих напрямків розвитку сфери фізичної культури і спорту [142] і є одним з дієвих сучасних механізмів, які дозволяють органам державної влади різного рівня ефективно виконувати їх повноваження при оптимальних фінансових витратах. Адже аналіз існуючих традиційних державних і регіональних програм і проектів, фінансового забезпечення їх підготовки та реалізації, закордонного досвіду, з чого має розпочинатись створення ЦКП, дозволяє виявити існуючі проблеми і запропонувати дієві підходи до їх розв'язання.

Саме тому, відсутність концепції формування в Україні нової, адекватної системи підготовки спортсменів не дозволяє сфері реалізовувати її соціально-економічні функції. При цьому сучасна система управління повинна ґрунтуватися на концепції, що включає оптимальне поєднання таких елементів: нові організаційні структури і економічні методи регулювання, інформаційні системи, підготовка висококваліфікованих кадрів тощо. Метою системи управління сферою фізичної культури і спорту має виступати не збереження рівня функціонування але підвищення якості її діяльності у масовому і результативному спорті.

Запропонована технологія формування оновленої сфери спорту має передбачати, що підвищення ефективності управління забезпечується посиленням ролі державних і місцевих органів управління в таких напрямках: координація зусиль різних товариств, установ, відомств і т.п., що діють в цій сфері; сприяння розвитку механізмів самоорганізації акторів в сфері спорту; реалізація принципу субсидіарності через передачу функції ліцензування низки видів діяльності і нагляду за ринком спортивних послуг регіональними органами управління; не саме лише ведення реєстрів спортивних споруд різних форм власності, але також будівництво нових і сучасних, під види спорту, обрані на місцях для пріоритетного розвитку; страхове забезпечення осіб, які займаються спортом; виписування і закріплення процедур виконання необхідних функцій в адміністративних регламентах; гарантування отримання громадянином послуг заданої якості в мінімально необхідний для цього термін в умовах комфортності і доступності через розробку і дотримання стандартів якості надання фізкультурно-спортивних послуг широкого спектру.

Специфіка державного управління і регулювання у сфері спорту в значній мірі визначається особливостями предметно-об'єктної області цього державно-суспільного явища. Тобто, особливостями того, чим і ким управляє держава через свої структури [31].

Тож одним із джерел невизначеності, ризиків і помилок в державному управлінні сферою спорту є нерозуміння чи ігнорування специфічних особливостей того, чим управляють.

Ключові особливості предметно-об'єктної області державного управління спортом полягають у наступному.

1. Автономність спорту, яка детермінує межу втручання держави у цю сферу, а також об'єктивно існуючою нечутливістю значної частини загального обсягу відносин у цій сфері до управлінських, у тому числі регламентуючих, впливів з боку органів державної влади. Автономність не абсолютна, але все ж обмежена деякими границями, дотримання яких обов'язкове для обох сторін: для органів державної влади і спортивних організацій.

2. Значне різноманіття суб'єктів (сторін) відносин у сфері спорту, які мають власні пріоритети і утворюють систему спортивних організацій, взаємодія між якими зведена до мінімуму або ж взагалі відсутня. Широке коло суб'єктів спорту включає як низові організації та фізичних осіб, так і численні ієрархічно побудовані комплекси спортивних організацій, освітніх установ, державні та муніципальні органи, вболівальників тощо. Відповідно потрібно враховувати, що структура управління спортом це децентралізована і само референтна система, включає значну кількість різноманітних спортивних організацій, якими не можна управляти з «центру». Вони зв'язані складними і диференційованими відносинами (у вертикальній і горизонтальній проекціях), цілями і формами діяльності, структурою і особливостями прийняття управлінських рішень. Саме тому, органи публічної влади об'єктивно нездатні ефективно управляти з «центру» усім масивом відносин у сфері спорту. Тож існує потреба визнання важливості самоуправління спортом на регіональному і місцевому рівнях, делегування частини повноважень цим самоврядним структурам у сфері спорту, а також надавання їм широкої нормативної та інституціональної автономії.

3. Значне різноманіття суб'єктів управління спортом, окрім органів державного і місцевого управління. Історично органи публічної влади в СРСР надавали недержавним і не муніципальним органам управління спортом значну автономію управляти власними справами, не застосовуючи спеціальне законодавство про спорт. Але на сьогодні, дійсно, у сфері спорту існує великий набір правил саморегулювання, які засновані в тому числі на корпоративному і комерційному праві. Спортивні організації і органи управління спортом на національному і міжнародному рівнях мають найрізноманітніші функції та обов'язки, і це розмаїття навіть надмірне і відображає як точку зору органів управління спортивними організаціями, так і органів публічної влади. На тепер роль і значення органів управління спортом має визначатись потребою їх впливу на відносини між зацікавленими сторонами.

4. Наявність в багатьох країнах тренду розвитку суспільних відносин у сфері спорту, що визначає суттєве підвищення ролі державного управління і регулювання у межах повноважень державних органів одночасно із зростанням ролі самоуправління, а також ускладнення взаємодії між цими рівнями. Недержавні/не муніципальні органи управління спортом при цьому складним чином взаємодіють з органами державного управління у сфері спорту в умовах специфічного поза правового нормативного порядку у сфері спорту.

6. Існує не стільки розмитість границь, скільки накладання одна на одну різних сегментів сфери спорту: масового спорту, спорту вищих досягнень і спорту професійного. Накладання одна на одну сегментів сфери спорту примітне й складними

співвідношеннями між ними, в тому числі взаємною обумовленістю. Приміром, спорт як видовище у будь яких своїх проявах прямо або побіжно пов'язаний з економічними відносинами, а індустрія спорту є невід'ємною складовою спорту у всіх його проявах. Частина організацій, чия діяльність пов'язана зі сферою спорту (приміром, медичних закладів), формально не є в Україні комерційними, але при цьому здійснюють діяльність, яка за своєю суттю є комерційною, що має враховуватись.

7. Суттєвою є специфіка сфери спорту, яку визначає фактор змагальності.

8. Детермінованість особливостей організації багатьох видів спорту історичними і географічними факторами.

9. Припустимість деяких форм насилля в спорті, приміром у спортивних єдиноборствах.

10. Детермінованість особливостей сфери спорту різноманітними, прямими і безпосередніми інтересами держави у цій сфері і до цієї сфери.

Можна виділити загально правові (міжгалузеві) і спеціальні принципи регулювання фізичної культури і спорту [52; 144], які мають бути враховані у ході розробки технології формування сучасної системи спорту. Це, перед за, все *загально правові* принципи.

1. Принцип законності. В його основі стосовно горизонтальних відносин, що виникають у сфері фізичної культури і спорту, має бути дотримане наступне правило: дозволено все, окрім забороненого законом. Цим правилом керуються, між іншим, спортивні організації, здійснюючи підприємницьку діяльність. Однак, органи держави, здійснюючи свій вплив, застосовують і такий принцип: заборонене все, окрім прямо дозволеного (дозвільне регулювання). Це правило, приміром, має місце у випадку видачі ліцензії на використання вогнепальної зброї у визначених видах спорту. Необхідність дотримання принципу законності набуває особливого значення в умовах так званого «правового нігілізму», притаманного країнам з перехідною економікою.

2. Принцип поваги прав і основних свобод людини. Це, мабуть, пріоритетний принцип урегулювання будь-якої діяльності, у тому числі діяльності у сфері спорту, що захищає права людини. Адже основні права і свободи людини і громадянина є невід'ємними і належать кожному від народження. Одночасно, дотримання прав і свобод людини і громадянина не повинне порушувати прав та свобод усіх інших.

3. Принцип вільної економічної діяльності. Передбачає, що кожен має право на вільне застосування своїх здібностей і майна для підприємницької та іншої не забороненої законом діяльності, у тому числі у сфері спорту. Свобода економічної діяльності має на увазі, серед іншого, право суб'єкта спортивної діяльності розпочинати і вести її в будь-якій не забороненій законом формі (це, також, заняття спортивним бізнесом). У той же час ця свобода не є безмежною і може бути обмежена на підставі діючого Закону в інтересах держави і суспільства у тій мірі, в якій це потрібно для захисту конституційного ладу, моралі, здоров'я, екологічної безпеки, прав і законних інтересів інших осіб, забезпечення оборони країни і безпеки (ліцензії на право використання зброї в ряді видів спорту).

4. Принцип державного (економічного, фінансового та ін.) регулювання ринкових відносин. Очевидно, що ринкова економіка, у тому числі сфера спорту, може функціонувати лише в умовах встановленого державного регулювання. Прийняття

основоположних законів (спочатку, Конституції незалежної України і громадянського процесуального кодексу) дозволило здійснити перехід від адміністративно-командних методів управління народним господарством до економічних, фінансових (податкове, грошово-кредитне і бюджетне регулювання) та інших непрямих важелів регулювання діяльності організацій, у тому числі спортивної сфери, з урахуванням публічних інтересів держави і суспільства.

Дослідження об'єктивного і суб'єктивного в спортивному праві дозволяє розкрити взаємозв'язок і взаємозалежність комплексного характеру спортивних відносин і комплексних способів правового впливу на них з боку держави і спеціалізованих недержавних керівних спортивних організацій, зацікавлених у встановленні для фізичної культури і спорту інститутів, принципів і джерел спортивного права. Саме тому методологічно важливо пов'язати питання про дію спортивного права не лише з існуванням предмету і методів правового регулювання, але й з визнанням вирішальної ролі держави і спеціалізованих недержавних керівних організацій у встановленні принципів, єдиних для всієї системи фізичної культури і спорту країни. І хоча їхній зміст визначається сутністю спортивних відносин, самі принципи не можуть формуватися і застосовуватись поза спортивною політикою і правотворчою діяльністю держави і недержавних керівних спортивних організацій.

Щодо *спеціальних принципів* спортивного права, зауважимо наступне. Вони з'являються після того, як вже склались відповідні спортивні відносини. Останні обумовлюють зміст правових принципів, які набули закріплення в нормах спортивного права. Спортивно-правова доктрина має впливати, таким чином, із поєднання аналізу економіко-політичної обумовленості принципів права з визнанням, все ж, їхнього суб'єктивного характеру. Принципи будь-якої галузі права, і спорт не виключення, виконують *регулятивну функцію*: сприяють встановленню в даній галузі відправних керівних початків правового регулювання суспільних відносин. Це означає, що існування регулятивних функцій, притаманних правовим принципам, є об'єктивною необхідністю і нормальним явищем правової форми, яка покликана забезпечити впорядкованість у розвиток суспільних відносин у сфері спорту.

Спеціальні (особливі, специфічні) принципи спортивного права виходять з загально-(міжгалузевих) принципів, але знаходяться в діалектичній взаємодії з ними. Основні спеціальні принципи спортивного права випливають із Закону «Про фізичну культуру і спорт» (введений в дію Постановою Верховної Ради України № 3809-XII від 24.12.93, Відомості Верховної ради (ВВР), 1994, № 14, ст.81. із змінами, внесеними згідно із Законами № 770-XIV від 18.06.99, ВВР, 1999, № 34, ст.271 № 1453-III від 10.02.2000, ВВР, 2000, № 13, ст.101).

До них можна віднести наступні:

1) забезпечення права кожного на вільний доступ до фізичної культури і спорту як до необхідних умов розвитку фізичних, інтелектуальних і моральних здібностей особистості, права на заняття фізкультурою і спортом для всіх категорій громадян і груп населення;

- 2) єдність нормативно-правової бази в галузі фізичної культури і спорту на всій території України;
- 3) поєднання державного регулювання відносин у галузі фізичної культури і спорту з саморегулюванням таких відносин суб'єктами фізичної культури і спорту;
- 4) встановлення державних гарантій прав громадян у сфері фізичної культури і спорту;
- 5) заборона на дискримінацію і насильство в галузі фізичної культури і спорту, на протиправний вплив на результати офіційних спортивних змагань;
- 6) забезпечення безпеки життя і здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом, а також учасників і глядачів фізкультурних і спортивних заходів;
- 7) дотримання міжнародних договорів України в галузі фізичної культури і спорту;
- 8) сприяння розвитку фізичної культури і спорту інвалідів, осіб з обмеженими можливостями здоров'я та інших груп населення, які потребують підвищеного соціального захисту (діти з багатодітних сімей, діти-сироти);
- 9) взаємодія центрального органу виконавчої влади в галузі фізичної культури і спорту, яким є Мінмолодьспорт України, з органами виконавчої влади областей, а також органів місцевого самоврядування з всеукраїнськими спортивними федераціями;
- 10) безперервність і спадкоємність фізичного виховання громадян, що відносяться до різних вікових груп;
- 11) сприяння розвитку всіх видів і складових частин спорту з урахуванням унікальності спорту, його соціальної та освітньої функцій, а також специфіки його структури, заснованої на добровільній діяльності його суб'єктів.

Названі спеціальні принципи відображають сутність і об'єктивні закономірності розвитку відносин у сфері спорту. Будучи юридично закріпленими, ці принципи пронизують основні норми і інститути спортивного права і забезпечують цілеспрямоване регулювання фізкультурно-спортивного руху. «Принципи охоплюють всю правову матерію - ідеї, норми і відносини - і надають їй логічність, послідовність, збалансованість. У принципах синтезується світовий досвід розвитку права, досвід цивілізації. Принципи - як би «сухий залишок» найбагатшої правової матерії, її скелет, її суть, звільнений від конкретики і деталей. Принципи відіграють роль орієнтирів у формуванні права. Еволюція права йде від ідей до норм, потім через реалізацію норм - до суспільної практики. І ось, починаючи з появи ідеї, а ідея дуже часто формується у вигляді правового принципу, принцип визначає, спрямовує розвиток відповідної галузі права» [63, с. 195-196].

Принципи спортивного права виконують важливі регулятивні функції, сприяють встановленню керівних начал нормативного регулювання даної групи суспільних відносин. Існування регулятивних функцій, властивих правовим принципам, - об'єктивна необхідність і нормальне явище правової форми, покликаної привести в порядок розв'язок у розвитку суспільних відносин. Сутність принципів в значній мірі визначає зміст і специфіку інститутів і конкретних норм спортивного права.

Очевидно, такі особливості правового регулювання сферою спорту, по-перше, суттєво ускладнюють державне управління нею. Тоді як з іншого боку особливий інтерес викликає вивчення зарубіжного досвіду у контексті регіонального управління спортом.

Показано, перебудова сфери спорту має відбуватись із врахуванням як нових умов, що створились в Україні, так і вимог міжнародних законодавчих актів, які визначають спрямування та пріоритети у розвитку як масового спорту (спорту для всіх), так і спорту вищих досягнень і професійного спорту. Відповідно до цих визначених вимог і має формуватися сучасна система підготовки спортсменів в кожній країні, в тому числі Україні.

2.2. Практика державного регулювання розвитку спорту у розвинених країнах

Розвиток національної сфери фізичної культури та спорту в нашій країні має відповідати сучасним інтеграційним і глобалізаційним процесам, вимогам переходу до постіндустріальної цивілізації, що забезпечить її подальше інтегрування в європейський і світовий спортивний простір, як це зазначено у затвердженій «Дорожній карті реформ у сфері фізичної культури та спорту» [52]. Один із пріоритетних напрямів розвитку національної фізичної культури і спорту в Україні полягає в удосконаленні інституційних механізмів державного регулювання сфери фізичної культури та спорту на засадах впровадження прогресивного зарубіжного досвіду, який нам треба ретельно вивчати [54].

Більшість фахівців фізкультурно-спортивної галузі головним критерієм виділення тієї або іншої моделі сфери спорту, для її подальшого аналізу, розглядають ступінь участі держави в управлінні і фінансуванні галузі. Відповідно виділяють три основні, суттєво відмінні моделі управління: американську, європейську та пострадянську (тоталітарну).

Американська модель характеризується високою мірою децентралізації та вкрай незначною участю держави в організації фізкультурно-спортивного життя. Європейська модель характеризується великою мірою участі держави, тому практично у всіх країнах Європи держава так чи інакше втручається в розвиток масового спорту, спорту вищих досягнень та, іноді, навіть професійного спорту. Пострадянська модель, яка мало змінилась з часів СРСР, окрім країн колишнього соціалістичного табору, характеризується повним централізованим державним управлінням сферою фізичної культури і спорту.

За Ш. Тарпіщевим, практичний інтерес для аналізу представляє поділ моделей управління за блоками [203], які, на його думку, відрізняються одна від одної наступним:

– рівнем впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань (насамперед національних спортивних федерацій);

– формою структур управлінського впливу (державна, громадська, змішана). При цьому серед основних світових моделей Ш. Тарпіщев виділяє французьку, американську, китайську і модель змішаного типу, прийняту в скандинавських країнах. Однак зазначимо, що на сьогоднішній день в більшості країн моделі спортивного регулювання доповнюють одна іншу, а також дотримуються загальних принципів, у зв'язку з чим поділ їх на запропоновані групи (за національною ознакою) слід вважати достатньо умовним.

Порівняльний аналіз зарубіжного досвіду управління сферою фізичної культури та спорту передбачає виділення ряду складових. Вважається, основними з них можуть бути:

- організаційна модель управління;
- особливості нормативно-правового регулювання;
- ресурсне забезпечення [34].

Розглянемо управління сферою фізичної культури і спорту саме в Європі, до якої прагне інтегруватись Україна. Дослідження європейських принципів управління фізичною культурою і спортом дозволили виявити, що головною її особливістю є наявність наддержавного рівня управління і координації. Адже, починаючи з 1974 р. у цій сфері в Європі професійне і результативне діє велика континентальна міжурядова організація – Рада Європи та її спеціалізований структурний підрозділ – Комітет з розвитку спорту (CDDS). Відповідно до Європейської концепції про культуру, в тій частині, що стосується спорту, CDDS покликаний: стимулювати та забезпечувати координацію спортивної політики в державах – членах Ради Європи; проводити єдину європейську політику з питань міжнародного спорту, зміцнювати співпрацю з державними та громадськими спортивними організаціями, відповідати за виконання Спортивної Хартії Європи, Кодексу спортивної етики та ін. Під впливом Ради Європи, всі країни, які входять до його складу, дотримуються єдиної думки щодо основних спортивних цінностей, а саме: ніяких маніпуляцій спортсменами для досягнення будь-ким своїх політичних цілей, всебічна підтримка ідеї оздоровчого спорту «спорту для всіх», посилення значення спорту у вихованні молоді. Найбільш значущим нормативним документом Ради Європи в галузі фізичної культури є «Європейська хартія спорту для всіх».

У цьому документі є єдині цілі і рекомендації урядам країн, визначені положення про спортивний рух, спортивні споруди, основи фізичної підготовленості, вдосконалення системи залучення до спорту, вдосконалення майстерності, положення про спорт вищих досягнень та професійний спорт, трудові ресурси, вплив на навколишнє середовище, роль інформації та наукових досліджень, фінанси, внутрішнє та міжнародне співробітництво.

Необхідно відзначити, що наявність наддержавного координуючого органу, яким є Рада Європи, не виключає різних форм регулювання спорту. В межах Європейської моделі організації фізкультурно-спортивної діяльності можуть бути виділені дві групи країн, які розрізняються в залежності від міри державної участі в управлінні спортом. Першу складають країни, які мають на національному рівні самостійний спеціалізований орган державного управління спортом: Франція (Міністерство молоді і спорту), Великобританія (Міністерство у справах спорту), Люксембург (Міністерство фізичного виховання і спорту), Норвегія (Міністерство спорту і культури), Португалія (Державний секретаріат спорту), Угорщина (Національний комітет фізичної культури і спорту). Національні Олімпійські комітети в розвитку спорту вищих досягнень відіграють тут, як правило, допоміжну і другорядну роль, а у розвитку масового спорту практично не беруть участі.

Другу групу країн складають ті, які не мають самостійного спеціалізованого органу державного управління в галузі спорту. Державною структурою в таких країнах є підрозділ (департамент, управління і т.д.) у структурі якогось великого міністерства (в Австрії це – Міністерство освіти, мистецтва і спорту, в Німеччині – Міністерство внутрішніх справ) [252], що ніяк не заважає ефективно впливати тут на розвиток фізичного виховання і спорту.

У більшості європейських країн, які не мають самостійного спеціалізованого міністерства, управління розвитком спорту (з обов'язковим об'єднанням спортивних федерацій) здійснюється на підставі трьох основних моделей. У межах першої моделі, управління здійснює громадська організація – національний олімпійський комітет.

Подібна модель характерна для Бельгії, Італії, Люксембургу. У межах другої управління здійснюють спільно національний олімпійський комітет та спортивна конфедерація. Ключова роль при цьому відводиться конфедерації (яка об'єднує федерації, асоціації та спілки спорту). Прикладами країн з такою моделлю управління є: Німеччина (управління здійснюється Німецьким спортивним союзом і НОК Німеччини); Данія (управління здійснюється датською конфедерацією спорту та олімпійським комітетом (які фактично є єдиною організацією); Норвегія (управління здійснюється конфедерацією спорту та Олімпійським комітетом Норвегії); Австрія (управління здійснюється австрійською федеральною спортивною організацією (об'єднує всі спортивні організації та спілки – федерації - за видами спорту) і НОК Австрії та ін. У межах третьої моделі управління спортом здійснюють національні федерації з видів спорту при координуючій участі держави. До таких країн належать Великобританія, Іспанія і Португалія [251].

Дослідження зарубіжного досвіду нормативно-правового регулювання фізичної культури і спорту дозволяє виділити дві класичні моделі спортивного законодавства: «інтервент» і «не інтервент». Модель законодавства під назвою «інтервент» визначена як та, що містить певне законодавство державного контролю щодо структури і мандата істотної частини спортивного руху. Всі інші моделі спортивного законодавства визначаються як не «інтервент ні». Такий підхід можна використовувати як теоретичне підґрунтя при вивченні нормативно-правового регулювання, однак при цьому слід враховувати зазначену раніше тенденцію до посилення ступеня державного регулювання процесів соціально-значущої фізкультурно-спортивної діяльності.

Аналізуючи основи нормативно-правового регулювання фізичної культури і спорту, важливо навести аналіз деяких загальних положень законодавства про спорт у розвинених країнах світу, здійснений П.А. Рожковим. Перш за все, автор виділяє:

- відповідальність держави за розвиток фізичного виховання і спорту;
- розмежування повноважень між державними органами та громадськими спортивними організаціями;
- роль місцевих органів влади в галузі спорту;
- цілі і завдання фізичного виховання та спорту;
- організаційну структуру спортивного руху в країні;
- фінансування спорту;
- фізичне виховання і спорт серед різних груп населення і, в першу чергу, в школах та інших навчальних закладах;
- підготовку спортивних кадрів;
- будівництво та експлуатацію спортивних споруд;
- проведення науково-дослідницької та інформаційної діяльності [177].

При цьому, аналізуючи загальні положення спортивного законодавства, П.А. Рожков відзначає різні підходи і механізми їх реалізації в різних країнах. Зокрема, у США держава традиційно здійснює опосередковане нормативно-правове регулювання, яке полягає у прийнятті окремих законів, які сприяють розвитку соціальної сфери фізичної культури і спорту (наприклад, «Закон про трансляції спортивних змагань національними телекомпаніями» (1961, 1972, 1984, 1993 рр.), а також у використанні механізмів

податкової політики – часткове послаблення податкових режимів. Прикладом тому є звільнення Олімпійського комітету США (USOK) від оподаткування. Вперше це мало місце в 1933 р., коли Конгрес США звільнив від оподаткування прибуток, отриманий від проведення Олімпіади (Лос-Анджелес, 1932) [20]. Згодом, починаючи з 1950 р., USOK був повністю звільнений від необхідності сплати податків. Важливим елементом американського законодавства є регулювання трудових та економічних відносин у професійному спорті.

Європейське спортивне законодавство більшою мірою передбачає відповідальність держави за розвиток фізкультурно-спортивної діяльності. Зокрема, у Німеччині держава є активним учасником в питаннях регулювання фізкультурно-спортивної діяльності. При цьому координація різних напрямків фізкультурно-спортивної активності здійснюється на різних рівнях. Так, спорт вищих досягнень знаходиться у відомстві федерального уряду. Масовий спорт і будівництво спортивних споруд пов'язано з урядами земель. Паралельно з державною системою управління, як вже зазначалося, важливу роль відіграє спортивна конфедерація.

В Іспанії у 1990 р. був прийнятий закон про спорт. Цей закон регулює питання фізичної культури і спорту на території всієї країни. При цьому згідно з іспанською системою на локальному рівні (окремих районів і утворень) приймаються свої закони, які, як правило, доповнюють положення федерального.

У Греції всі правові документи, що стосуються спорту, спираються на статтю 16 (п. 9) Конституції країни 1975 р. Дана стаття говорить, що спорт підлягає охороні з боку держави і контролюється нею. В Греції держава субсидує спорт і здійснює нагляд за спортивними спілками. Всі спортивні клуби та союзи Греції функціонують як зареєстровані об'єднання, що діють на основі цивільного права і не переслідують мети отримання прибутку. Закон 1996 р. покладає на клуби і спілки завдання державного характеру, при цьому не обмежує їх автономність.

В Італії більшість функцій в галузі управління спортом передано державою громадській організації (Конфедерації спортивних федерацій) і Олімпійському комітету Італії (CONES). Найбільша відповідальність за стимулювання та розвиток спорту в Італії покладено на регіональну владу [252].

У результаті представлення тут суті зарубіжного досвіду державного регулювання фізичною культурою і спортом можемо зробити кілька загальних висновків, які у подальшому дають можливість застосування їх у практичній сфері управління в Україні. Характерною особливістю європейської системи управління фізичною культурою та спортом, у межах якої повинна функціонувати система спорту в Україні, є наявність наддержавного органу (Ради Європи), який координує національні підходи до розвитку даної сфери. Стійкою тенденцією останніх десяти років є все більше розмивання кордонів між європейською і американською моделями управління фізичною культурою та спортом. Так, незважаючи на традиційну децентралізацію і невтручання державних органів у процеси управління спортивною діяльністю в США, на сьогоднішній день стає очевидною потреба не тільки в непрямому, але й у прямому державному регулюванні.

Значну роль у сучасній системі управління фізичною культурою та спортом відводиться громадським організаціям і спортивним конфедераціям.

У тих країнах, де першорядна функція управління і регулювання відводиться державі, діє незмінний принцип поваги автономії громадських спортивних організацій. В умовах децентралізації влади в Україні, яка торкається все більшої частини життя місцевих громад, а також запровадження європейського досвіду державного управління, доцільним є врахування тих управлінських підходів, що торкаються поєднання централізованого і регіонального управління спортом. Вони є ефективними і мають бути впроваджені у систему управління адміністративно-територіальних одиниць в Україні.

2.3. Особливості розвитку дитячо-юнацького спорту в країнах Європи

Відповідно до класифікації ООН [193] країни Центральної і Східної Європи згруповані таким чином:

- Центральна і Східна Європа (ЦСЕ-5): Угорщина, Польща, Словаччина, Словенія, Чеська Республіка;
- Південно-Східна Європа (ПСЕ-8): Албанія, Боснія-Герцеговина, Болгарія, Македонія, Румунія, Хорватія і Сербія і Чорногорія;
- Балтійський регіон: Латвія, Литва, Естонія.

Крім того, ООН виділяє групу колишніх країн СРСР, частина з яких теж відноситься до країн Центральної та Східної Європи, а частина за (географічною ознакою) є державами Середньої Азії. Це колишні країни СРСР: Азербайджан, Вірменія, Білорусія, Грузія, Казахстан, Киргизія, Молдавія, Росія, Таджикистан, Туркменістан, Узбекистан та **Україна**.

Зазначалось що відповідно до розташування нашої країни і розбудовуючи нову систему підготовки спортсменів, важливо враховувати досвід, накопичений в Європі.

У більшості країн Західної Європи цілі і завдання розвитку дитячо-юнацького спорту і фізичного виховання молоді формуються на різних рівнях: в Бельгії, Італії, Люксембурзі, Португалії, Франції - на державному, в Німеччині, Іспанії, Швейцарії - на регіональному або місцевому. Але при всіх відмінностях в країнах Європейського співтовариства (ЄС), Австрії, Швейцарії та скандинавських країнах на перше місце поставлені особистість дитини і молоді людини, її соціальний розвиток, спортивна і соціально-активна дія особи [102].

З огляду на політику децентралізації влади, яка енергійно відбувається в Україні, зосередимо свою увагу саме на Німеччині, враховуючи досягнуті успіхи у спорті. Адже спорт усіх рівнів тут активно розвивають саме на регіональному та місцевому рівнях.

У всіх школах німецьких земель завдяки диференційованому підходу до організації обов'язкових спортивних занять введено від трьох до чотирьох спортивних уроків фізичної культури на тиждень. У програму включено понад десяти видів спорту, а у школах Баварії їх сімнадцять. Багатообіцяючий експеримент проведений в частині шкільного спорту в Землі Баден-Вюртемберг: за рахунок збільшення кількості шкільних спортивних клубів і встановлення з ними більш тісної співпраці збільшилася чисельність дитячо-юнацьких відділень. У земельних відомствах у справах школи затверджена посада регіонального радника, який допомагає встановлювати контакти між школами та спортивними клубами.

А регіональні радники і шкільні спортивні ради діють через координаторів, які працюють в органах спортивного самоврядування.

Наступним місцем, де діти і підлітки займаються спортом, є спортивний клуб. У рекомендаціях щодо розвитку фізичного виховання в школах, які опублікували земельні міністри, які відповідають за цю ділянку роботи, а також федерації з видів спорту та Німецький спортивний союз, міститься окрема глава, присвячена співпраці школи і клубу.

У документі «Друга програма дій в інтересах шкільного спорту» також розглядаються взаємини шкільного і клубного спорту. В якості важливих завдань співпраці називаються, зокрема, пошук, відбір та сприяння обдарованим в спортивному відношенні дітей, а також «дієва допомога учням, які відстають у фізичному розвитку». У вирішенні цих завдань беруть активну участь викладачі спорту, які працюють в клубах і федераціях. За характером спортивної діяльності можливості для занять, що надаються клубними секціями, влаштовані в такий спосіб: 347 варіантів - заняття певним видом спорту із змагальною орієнтацією (для тих юних, хто самовизначились щодо своєї спортивної кар'єри); 260 варіантів - заняття певним видом спорту як форма активного відпочинку.

Зауважимо, саме в такий спосіб в Німеччині вирішена проблема, з одного боку, розведення масового спорту і спорту для всіх (пригадайте, оманливий лозунг радянського спорту «Через масовість – до майстерності», адже далеко не всім тим хто займались, хотілось стати чемпіонами): німецькі фахівці, як видно, не поєднують одне та інше. Тоді як з іншого боку, показавши ці дві складові, вони розрізняють їх як важливі і самостійні сфери, кожна з яких має отримувати відповідну увагу, але управлятись окремо.

У сучасній Німеччині учні, які виявляють інтерес і здібності, спочатку займаються в шкільних спортивних секціях і добровільних товариствах, які функціонують в контакт з і спортивними клубами. З 1951 р. щорічно проводяться Федеральні Ігри молоді, найбільш популярні змагання дітей шкільного віку. З 1969 р. у ФРН проводяться щорічні багатоступеневі шкільні змагання під назвою «Молодь тренується для Олімпіади».

Розвитком молодіжного спорту в Німеччині займаються багато товариств, міністерства, союзи, асоціації, церква, наукові установи і навіть політичні партії. У ролі спонсорів шкільних змагань часто виступають відомі компанії. Певну роль у розвитку шкільного спорту грає державний і муніципальний економічний сектор. Наприклад, для реалізації Гамбурзької програми розвитку шкільного спорту міська влада і Народний банк заснували товариство сприяння шкільному спорту. Під девізом «Світ дитини - це світ рухів» проводиться кампанія, спрямована на активізацію участі дітей в процесі фізичного виховання. Мова про посилення впливу сім'ї, дитсадків, інших навчальних закладів в справі пропаганди руху в дитячому віці.

Розроблено проект для навчальних закладів і органів місцевої влади під назвою «Партнер, охоплений рухом з дитинства», а виховання рухом як первинний педагогічний принцип має активно поширюватись в рідному домі і місцях, де щодня перебувають діти.

На думку німецьких фахівців, здоровий розвиток дитини тим більше необхідний, адже з поля діяльності сучасної дитини все більше зникають рух, гра і спорт, що пов'язано з технізацією, комп'ютеризацією і моторизацією повсякденному житті, а це таїть в собі важкі негативні наслідки для формування особистості дитини. У століття високих

технологій та електронних ЗМІ зростає небезпека втрати духовного, фізичного і соціального досвіду, важливого для життя особи у суспільстві.

Як показує здійснений аналіз, різні країни використовують різні форми, методи й підходи до олімпійської підготовки, які можна об'єднати за трьома напрямками [226].

Один із них, який використовує і ФРН, передбачає тривалу підготовку в межах системи конкретного виду спорту з подальшим об'єднанням найсильніших спортсменів у національну олімпійську команду для участі в Олімпіадах. Ефективність такого напрямку зумовлюється загальним ставленням до спорту в країні, організаційними, економічними й матеріально-технічними можливостями, станом спорту в системі середньої та вищої освіти, організаційними та фінансовими можливостями національних спортивних федерацій, їхньою здатністю до якісної підготовки спортсменів до Олімпійських ігор.

Проблематику спорту вищих досягнень у Німеччині розробляють більше ніж 60 наукових установ – інститути й лабораторії, які розміщені в різних регіонах: Німецький спортивний університет у Кельні, Інститут прикладної науки тренування в Лейпцигу та Інститут досліджень і розвитку спортивного спорядження в Берліні. Вони намагаються відновити підходи й продовжувати роботу в тих напрямках, які були характерні для НДР. Наприклад, Інститут досліджень і розвитку спортивного спорядження проводить спільну роботу в тісному взаємозв'язку з 15 національними спортивними федераціями з питань спорядження, досліджує нові матеріали, перевіряє нові зразки в процесі тренувальної та змагальної діяльності з участю спортсменів високого класу [246].

Особливе місце в системі олімпійської підготовки низки країн займає науково-методична складова. Практика провідних спортивних країн світу Великобританії, Австралії, Норвегії, Німеччини і Канади дала змогу виділити основні напрями науково-методичного забезпечення олімпійської підготовки:

- наукові основи спортивного відбору та орієнтації;
- теоретико-методичні основи спортивного тренування;
- контроль та супроводження процесу зміни функціональної підготовки спортсменів;
- прикладні програми спортивного харчування і відновлення фізичного потенціалу;
- теоретичні основи й практичне застосування психологічних засобів і методів у спортивній підготовці;
- профілактика спортивного травматизму та професійних захворювань;
- прикладні програми вивчення й використання антидопінгових методів;
- спортивно-інформаційне забезпечення;
- пошук нових технологій, які б дали змогу спортсменам отримати перевагу за рахунок використання нових ідей і методів у тренувальному процесі, спортивній техніці, екіпіровці та інвентарю;
- усебічний менеджмент стратегії підготовки й досліджень.

Очевидно, всі вони мають бути не лише взяті до уваги, але й включені фахівцями до змісту стратегії сучасної системи підготовки тих спортсменів в Україні, які займаються олімпійськими видами спорту з метою досягнення найвищих змагальних результатів.

2.4. Спроби формування сучасної системи олімпійської підготовки в Україні

Стратегія формування сучасної системи олімпійської підготовки, що була затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 592-р від 3.05.2009 р., мала накреслювати вектор розвитку до 2020 р. У тексті Стратегії було зазначене наступне [170].

Україна за підсумками участі в ХХІХ літніх Олімпійських іграх у Пекіні 2008 р. увійшла у неофіційному командному заліку до 15 провідних країн світу (хоча, нагадаємо, через 8 років, а саме у 2016 р., вона вже опинилась в таблиці НКЗ на 31 місці).

У визначеній Стратегії було відмічене, що у світі спостерігаються такі тенденції розвитку олімпійського спорту:

- збільшується частка золотих нагород, здобутих спортсменами провідних так би мовити «спортивних» держав світу (США, Китай, Великобританія, Росія, Німеччина, Австралія), та загострюється конкуренція між ними. При цьому загальна кількість держав, спортсмени яких здобувають медалі Олімпійських ігор, збільшилася до 87;

- відзначається значний успіх на Олімпійських іграх спортсменів тієї частини держав, що характеризуються наявністю сучасної централізованої системи олімпійської підготовки (Китай, Росія, Німеччина);

- розширюється перелік видів спорту, переможці в яких прогнозовані та досягають стабільних результатів;

- підвищується рівень комерціалізації олімпійського спорту, взаємодії професійного та аматорського спорту;

- посилюється вплив на спортивні результати інноваційних технологій та медико-біологічного забезпечення олімпійської підготовки;

- загострюються проблеми, пов'язані із застосуванням спортсменами заборонених допінгових препаратів під час спортивних заходів, посилюється вплив Всесвітньої антидопінгової агенції.

У той же час, розвиткові вітчизняної системи олімпійської підготовки перешкоджає ряд чинників, зокрема зменшення внаслідок демографічної кризи частки населення дитячого віку, що ускладнює процес відбору та підготовки перспективних спортсменів. Відсутня система масового навчання дітей основним елементам олімпійських видів спорту. Поступово зменшується кількість осіб, які займаються пріоритетними олімпійськими видами спорту - плаванням, легкою атлетикою, спортивною гімнастикою, боксом тощо. Стан здоров'я дітей та молоді стрімко погіршується, як наслідок, зменшується кількість осіб, які можуть бути залучені до спорту вищих досягнень, зокрема спроможних тренуватися, витримуючи значні фізичні навантаження, та досягати високих спортивних результатів. Зазначені чинники зумовлюють недостатній рівень конкуренції між спортсменами та тренерами за право участі в офіційних міжнародних змаганнях.

Ресурсне забезпечення, що здійснюється без урахування пріоритетності розвитку олімпійських видів спорту, та заробітна плата тренерів залишаються на низькому рівні. В Україні практично відсутнє сучасне спортивне обладнання та інвентар, не будуються сучасні спортивні споруди, не вистачає кваліфікованих кадрів. У підготовці спортсменів високого класу використовується незначна кількість сучасних спортивних технологій, тому в більшості випадків тренери вимушені діяти, виходячи з власного досвіду.

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

У системі олімпійської підготовки не налагоджено скоординованої роботи між суб'єктами фізичної культури і спорту на етапах спортивного удосконалення.

Система олімпійської підготовки не відповідає сучасним тенденціям розвитку олімпійського спорту, що в подальшому не дасть змоги українським спортсменам конкурувати з іншими країнами за 8-12 місце в НКЗ на майбутніх Олімпійських іграх.

Відтак, метою розробленої та прийнятої у той час Стратегії було визначене формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 р., впровадження нової, сучасної моделі такої підготовки, що дасть змогу конкурувати з провідними державами на Олімпійських іграх, забезпечити виховання молоді в дусі олімпізму, пропагування здорового способу життя, підвищення міжнародного авторитету держави.

Завданнями Стратегії були визначені:

- удосконалення системи фізичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах, дитячо-юнацькому спорті, резервному олімпійському спорті та олімпійському спорті вищих досягнень;

- створення нормативно-правових, фінансових, матеріально-технічних, кадрових, науково-методичних і медичних засад для забезпечення ефективної олімпійської підготовки.

Основними напрямками реалізації Стратегії стали:

- розроблення нормативних документів, що регулюють діяльність суб'єктів системи дитячо-юнацького, резервного олімпійського спорту та олімпійського спорту вищих досягнень;

- оновлення навчальних програм для загальноосвітніх навчальних закладів та програм підготовки для дитячо-юнацьких спортивних шкіл з видів спорту з урахуванням вимог міжнародних спортивних організацій, правил змагань та новітніх досягнень науки, зокрема медицини;

- залучення до процесу фізичного виховання висококваліфікованих спеціалістів;

- запровадження клубної системи організації занять спортом у загальноосвітніх навчальних закладах;

- запровадження електронного паспорту спортсмена, починаючи від вихованця дитячо-юнацької спортивної школи і до члена національної збірної команди включно;

- удосконалення процесу відбору обдарованих дітей, які вже мають високий рівень підготовленості та здатні під час навчально-тренувальних занять витримувати значні фізичні навантаження, для подальшого залучення їх до системи резервного спорту;

- реформування закладів резервного олімпійського спорту та залучення до викладацької діяльності провідних тренерів з багатим власним досвідом та знаннями;

- затвердження критеріїв пріоритетності видів спорту;

- формування штатних збірних команд фізкультурно-спортивних товариств і відомств;

- розроблення генеральних планів розвитку пріоритетних олімпійських видів спорту;

- здійснення заходів для підвищення престижу українського олімпійського спорту на міжнародній арені;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- збереження та реконструкція баз олімпійської підготовки, їх модернізація та утримання в належному технічному стані;
 - внесення змін до державних будівельних норм, що регулюють будівництво спортивних споруд, та посилення контролю за їх упровадженням;
 - поступове оновлення матеріально-технічної бази дитячо-юнацьких спортивних шкіл і загальноосвітніх навчальних закладів;
 - розвиток вітчизняного виробництва товарів спортивного призначення;
 - оптимізація мережі вищих навчальних закладів, що здійснюють підготовку спеціалістів з фізичної культури і спорту, відповідно до загальнодержавних, регіональних і галузевих потреб у кваліфікованих кадрах;
 - удосконалення системи перепідготовки і підвищення кваліфікації тренерів;
 - визначення пріоритетів прикладної науки, орієнтованої на розв'язання проблем спорту вищих досягнень, проведення на конкурсних засадах наукових досліджень за державним замовленням та втілення їх результатів у практику олімпійської підготовки;
 - залучення як відомих, так і молодих учених до розроблення новітніх технологій підвищення показників функціонального стану спортсмена та відновлення після значних фізичних навантажень;
 - удосконалення системи медичного забезпечення спортсменів;
 - організація збалансованого харчування спортсменів та відновлювальних заходів залежно від рівня навантаження у процесі тренування;
 - профілактика застосування допінгових препаратів у спорті та підвищення рівня відповідальності причетних осіб за їх застосування;
 - визначення показників розрахунку витрат, пов'язаних з організацією та проведенням навчально-тренувальних і спортивних заходів серед вихованців дитячо-юнацьких спортивних шкіл;
 - унормування системи оплати праці тренерів залежно від спортивного результату;
 - забезпечення фінансування розвитку пріоритетних олімпійських видів спорту через всеукраїнські спортивні федерації шляхом делегування їм відповідних повноважень.
- Фінансове забезпечення реалізації Стратегії передбачалось за рахунок коштів відповідного державного органу, установ та організацій з державного бюджету на відповідний рік та інших не заборонених законодавством джерел.

Передбачалось, також, що успішна реалізація Стратегії дасть змогу забезпечити:

- успішну участь українських спортсменів у міжнародних змаганнях різного рівня;
- виховання молоді в усіх олімпізмі, пропагування здорового способу життя, підвищення міжнародного авторитету держави;
- залучення до 20 % дітей шкільного віку до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах, створення умов для розвитку резервного спорту та ефективного поповнення складу національних збірних команд.

Аналіз зміст Стратегії дає змогу зазначити, що за своїм змістом це радше декларація про наміри, на жаль, не забезпечена планом робіт і механізмами виконання наміченого. В ній відсутні виконавці передбачених заходів і строки виконання, не вказані потрібні ресурси і зрозумілі джерела їх залучення тощо. Саме тому чи не кожен із пунктів

Стратегії сприймається як побажання. Приміром, її останній пункт «залучення до 20 % дітей шкільного віку до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах»: звідки взялась ця цифра; хто є відповідальним за досягнення цієї мети; які для цього передбачені заходи?

Цікаво, що у тому ж 2009 р., коли в Україні була прийнята «Стратегія формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 р.», в Російській Федерації був затверджений подібний документ, а саме «Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» [203]. Після вивчення цих обох документів звертає на себе увагу одне спільне: вони є декларативними. В них, дійсно, визначені орієнтири розвитку сфери спорту в кожній з країн, але не вписані правові та організаційні заходи з впровадження у життя того, що передбачене. Не дивно, що як у випадку України, так і у випадку Росії лише менша частина з наміченого була виконана. Тож, звертаючись до стану справ в нашій країні, можна стверджувати, що, на жаль, «Стратегія формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 р.» не зіграла свою роль механізму розбудови сучасної системи підготовки спортсменів у масовому спорті і спорті вищих досягнень.

Кабінет Міністрів України за поданням Міністерства молоді та спорту України на засіданні 27 березня 2019 р. ухвалив рішення виділити Міністерству молоді і спорту 200 млн. грн. на будівництво, реконструкцію і ремонт палаців спорту, а також 200 млн. грн. на будівництво та капремонт плавальних басейнів [30]. «У 2018 р. була введена нова програма підтримки будівництва палаців спорту, вона передбачала 150 млн. грн. Це не дуже багато в рамках всієї країни. Після звернень до прем'єр-міністра, до Верховної Ради, програма будівництва була розширена і в 2019 р. вона передбачає 200 млн. грн, тобто ще 200 млн. грн. на нову програму будівництва, реконструкції та капремонту басейнів. Вони повинні відповідати всім вимогам міжнародних федерацій, щоб проводити відповідні спортивні змагання», - повідомив міністр молоді та спорту.

Прем'єр-міністр Володимир Гройсман додав, що підтримки потребує не тільки професійний спорт у вигляді будівництва палаців спорту, але й масовий спорт у відповідній інфраструктурі: мультифункціональні спортивні майданчики потрібно будувати по всій країні. І найкраще прив'язатися до шкільних спортивних стадіонів. Гроші є, і потрібно поставити завдання привести шкільні стадіони в належний вигляд і оснастити спортивними комплексами. Програма створення мультифункціональних спортивних майданчиків ще на 200 млн. грн. найближчим часом мала бути затверджена Кабміном.

Здавалося б треба лише радіти, що в умовах воєнних дій вишукані такі можливості. Але знову питання, будівництво спортивних споруд якимось погоджується з темою створення достатніх умов підготовки наших атлетів до Олімпійських ігор в Токіо? Ці нові об'єкти, це місця придатні лише для проведення змагань (бо питання ставилось саме так), або ж вони враховують потребу тренувань провідних спортсменів в областях з тих чи інших видів?

І знову посилення, тепер вже на «Стратегію сталого розвитку «Україна-2020», яка визначала напрямки і пріоритети розвитку, а 12 січня 2015 р. Президент України підписав Указ про її затвердження. Зазначалось, у Стратегії у розділі «Реформа державної політики у сфері спорту» встановлений рубіж у 35 медалей, які передбачається завоювати атлетам України на літніх Олімпійських іграх у Токіо у 2020 р. [194]. Принагідно нагадаємо, що

найбільший медальний доробок України (23 медалі), був здобутий на Олімпійських іграх 1996 р. в Атланті, а найменший (11 медалей) – на Олімпіаді 2016 р. у Ріо-де-Жанейро.

І знову питання, звідки вона виникла, ця цифра – 35 медалей? Адже ані «Стратегія формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 р.», ані «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», на жаль, так і не стали відправними точками дійсного формування сучасної системи олімпійської підготовки в Україні, якої у нас до сих пір нема.

І саме тому, такі нереальні, не підкріплені можливостями теперішнього стану справ в спорті України наміри, поза усяким сумнівом, не справдяться. Адже єдиною гарантією закономірного, досягнутого в результаті чітко спланованого, не випадкового успіху атлетів України саме і є формування і налагоджування сучасної системи підготовки спортсменів, включаючи вищий рівень майстерності атлетів. Саме розуміння того, яким має бути зміст відповідних дій по розбудові такої ефективної системи, і повинне дати наше дослідження.

У підході, який ми застосовуємо, виходимо з того, що одним із визнаних засобів досягнення ефективності економіки у розвинених країнах є інвестиції в людину. Відтак розвиток людського капіталу, який сприяє благополуччю країни у всіх її складових, є пріоритетним завданням економічного розвитку. Але визнаємо, що стратегія управління спортом, яка реалізується у дореформений період, вичерпала себе. Економічна безпека фізичного здоров'я громадянина, а саме особи, яка представляє країну на міжнародній спортивній арені, нині передбачає певну самостійність сфери фізичної культури і спорту.

Але досягнення такої самостійності вимагає реформування системи державного управління фізичною культурою і спортом, вирішення протиріч між потребами суспільства у відновленні життєздатності нації, її людського потенціалу, якісної підготовки спортсменів з одного боку, та існуючими слабкими можливостями надання фізкультурно-спортивних послуг державним сектором, з іншої [11]. Стан фізичної культури і спорту безпосередньо залежить від ефективності існуючих організаційно-економічних механізмів в цій системі.

Аналіз спрямованості основних зусиль Міністерства молоді та спорту України дозволяє зробити висновок, що за останні десятиліття своєчасне регулювання процесів державного управління сферою фізичної культури і спорту в повному обсязі не відбувалося. Пріоритет було надано лише деяким з напрямків: підготовці спортсменів до міжнародних змагань, пошуку джерел бюджетного фінансування, збереженню деяких об'єктів спортивної інфраструктури на більш-менш пристойному рівні, взаємодії з національними федераціями, підтримці окремих спортивних організацій і міжнародному співробітництву. На жаль, наведені вище державні плани, а також ряд інших, по перетворенню і розвитку сфери фізичної культури і спорту, зафіксовані у відповідних Законах України, постановах Кабінету міністрів і Указах Президента України, були більш масштабними, системними і глибокими, ніж практичні кроки, до яких вдавались. Практика їх виконання демонструє їхнє недостатнє опрацювання і послідовність у впровадженні.

Це відбувається в значній мірі внаслідок того, що організаційна структура управління фізичною культурою і спортом в Україні усе ще значно успадковує риси радянської системи. Її можна віднести до централізованого, традиційно відомчого типу, з вкрай малим ступенем координації взаємодії на вертикальному і горизонтальному рівнях управління. Неузгодженість роботи відомств, по суті, задається, часто, декларативними

нормативно-правовими документами, які регулюють їх діяльність. Лише порівняно недавно розпочалися зміни, спрямовані на надання їй більшої гнучкості і формування структур, що дозволяють включити в процес розробки стратегічного бачення змін не лише органи центральної влади, але й інших, компетентних учасників спортивної спільноти.

Адміністративна реформа, що здійснюється в Україні, змінює нормативно-правові, організаційні і фінансові відносини між суб'єктами фізичної культури і спорту і вимагає розробки нових управлінських підходів і технологій у контексті назрілої реформи спорту.

Ефективність використання фінансових інструментів в сфері фізичної культури і спорту обумовлюється тим, що вони набагато легше піддаються регулюванню з боку державних органів, бо знаходяться у їх безпосередньому впливі. Бюджетні, податкові та інвестиційні регулятори держави впливають на об'єктивні умови інвестування в розвиток спорту, на психологію фахівців сфери фізичної культури і спорту та безпосередньо спортсменів, не лише створюючи певну впевненість в майбутньому, але й стимулюючи їх діяльність. Причому фінансове регулювання зберігає за приватним сектором інвестиційні рішення у підтримці спорту, включаючи олімпійський спорт вищих досягнень.

Визначальна умова успіху реформи, що назріла, - залучення до формування нових інституційних основ управління сферою фізичної культури і спорту не тільки центральних, але регіональних і муніципальних органів влади. Їх залучення вимагає чіткого розуміння, як в умовах проведення реформи формуються відносини окремих установ і організацій фізичної культури і спорту з органами центрального, регіонального і муніципального управління. Їх взаємодія на якісно новому рівні є можливою при використанні положень муніципального менеджменту та відповідного рівня готовності управлінців сфери спорту.

Розглядаючи окремі області як автономні територіальні самоврядні об'єкти, держава має впливати на них, використовуючи різні інструменти для досягнення мети забезпечення високого рівня фізкультурно-спортивних послуг і сприяння розвитку спорту. Такі інструменти мають сприяти зміщенню акцентів вирішення зазначених проблем з центрального на обласний і місцевий рівень, що визначає потребу в науково обґрунтованій концепції розвитку системи управління сферою фізичної культури і спорту в областях, розробку відповідних макро педагогічних і управлінських рішень по її вдосконаленню на регіональному та муніципальному рівнях.

Аналіз ступеня наукової розробки проблеми, виконаний нами у першій частині теоретичного дослідження [58], дозволяє впевнено стверджувати, що в існуючих наукових роботах вирішуються окремі задачі, проте до останнього часу відсутнє цілісне системне уявлення про державне регулювання сфери фізичної культури і спорту в нових умовах, включаючи роль областей, міст і містечок, а також федерацій з видів спорту. Отже, актуальність нашого дослідження зумовлена тим, що існує об'єктивне протиріччя між зростаючою практичною потребою підвищення ефективності управління сферою фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади і недостатнім опрацюванням методологічних і методичних проблем в цій царині. У період реформи потрібно як теоретично обґрунтувати, так і здійснити дійсний перехід від адміністративних функцій до регулюючих, при цьому відповідальність держави концентрується на створенні умов щодо якісної адаптації сфери фізичної культури і спорту до нових соціально-економічних реалій.

У цій частині дослідження сформована гіпотеза, що будується на таких положеннях.

1. Соціально-економічне державне регулювання, яке охоплює разом центральний та обласний рівні, більш результативне впливає на всю сферу фізичної культури і спорту внаслідок суттєво якіснішого залучення кадрових і фінансових ресурсів: через посилення планово-прогнознаї, господарської і перерозподільної (з точки зору ресурсів) функцій.

2. Найважливішою складовою державного регулювання фізичної культури і спорту є використання бюджетно-фінансових інструментів, якими держава і місцеві органи влади впливають на якість відтворювальних процесів у спорті. Саме тому підготовка високо кваліфікованих спортсменів є неможливою без ефективної взаємодії влади різних рівнів.

3. Здійснювана лише фрагментарно, не комплексно адміністративна реформа державного управління не могла і не вирішила завдання якісного галузевого управління спортом, підвищення його ефективності. Способом розв'язання існуючої проблеми може стати наукове обґрунтування порядку формування сучасної системи підготовки спортсменів в умовах децентралізації влади, до чого ми й прагнемо у нашій роботі.

Аналіз розвитку національних систем управління сферою фізичної культури і спорту показав, що в багатьох країнах намітилася тенденція спеціалізації управління спортом вищих досягнень і масовим спортом. Натомість в Україні причинами незадовільного стану управління в сфері фізичної культури і спорту є недооцінка об'єктивних закономірностей розвитку суспільства і низький професіоналізм керівників структурних організацій сфери.

Як зазначалося вище, в управлінні сферою фізичної культури і спорту в нашій країні існує основне протиріччя між системою управління, що склалась за радянських часів і була орієнтована на централізацію, адміністрування і державне фінансування, з одного боку, і необхідністю застосування нових сучасних технологій соціально-економічного управління в умовах ринкових відносин, включаючи змішаний тип фінансування і комплексну взаємодію всіх складових системи управління фізичною культурою і спортом, з іншого.

Підвищення ефективності управлінської діяльності - одна з основних задач управління розвитком фізичної культури і спорту. При цьому, до числа найважливіших характеристик управління відноситься прозорість управлінських процедур. Під прозорістю управлінських процедур в сфері фізичної культури і спорту на центральному і місцевому рівнях розуміємо: чіткість функцій органів управління фізичною культурою і спортом; відкритість підготовки та реалізації рішень у сфері управління фізичною культурою і спортом; доступ до інформації про функціонування та розвиток фізичної культури і спорту.

В основі прозорості державних управлінських процедур наступні принципи [11]:

- чіткість ролі і функцій суб'єктів управління - важливість чіткого розмежування сфер діяльності органів державного управління між рівнями влади (центрального, обласного і місцевого), а також між державним, громадським та приватним секторами;
- доступність інформації - необхідність наявності повної і достовірної інформації про діяльність органу управління та обов'язкового надання її органами управління інформації в чітко встановлені терміни. При цьому слід подавати інформацію про минулу, поточну і прогнозовану на майбутнє діяльність;
- відкритість підготовки та виконання рішень - в документах слід вказувати мету політики, що здійснюється, програмну основу і ризики недосагнення цілей діяльності;

- гарантії достовірності звітності про діяльність органу управління - підкреслюємо важливість зовнішнього аудиту як традиційного засобу забезпечення таких гарантій, тобто органи управління повинні бути відкриті для проведення їх незалежної перевірки.

Прозорість означає, що політику в сфері фізкультури культури і спорту можна оцінити і проаналізувати з різних точок зору, що веде до можливості вдосконалення управлінських процедур і більш ефективного використання ресурсів. А доступність інформації та наявність порівнянних індикаторів дозволяє виявити як ефективні, так і марнотратні проекти.

Підводячи підсумки поданому у розділі, узагальнимо наступне. Провідна роль спортивних федерацій у визначенні стратегії і тактики розвитку видів спорту не може піддаватись сумніву. Але успішне функціонування сфери фізичної культури і спорту, з використанням ресурсів регіонів в сучасних умовах, вимагає активного використання принципово нових форм і методів управління, адекватних суті ринкових соціально-економічних відносин. Структура і система виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту повинна забезпечувати: спеціалізацію органу влади; організаційне відокремлення функцій для виключення конфлікту інтересів; внутрішню керованість виконавчої влади; оперативну розробку та узгодження політики між органами виконавчої влади. Цим вимогам відповідає система незалежних ланок державної влади. Вона складається з органів законодавчої і виконавчої влади різної спеціалізації з організаційним відокремленням правовстановлюючих і правозастосовних (у тому числі, контрольно-наглядових) функцій, надання державних послуг і управління державним майном: це Верховна Рада України, міністерства та відповідні органи на місцях тощо.

Найважливішим елементом управління є координація і чіткий розподіл компетенції кожного органу, що управляє. Координація є специфічним видом державної діяльності, що виражається в забезпеченні узгоджених дій для здійснення єдиної політики в сфері фізичної культури і спорту. Вона може мати такі форми: нормативне регулювання, дії дозвільного характеру, узгодження, методичне керівництво. Однак незалежно від форм, в яких здійснюється координація, суб'єкт, який її здійснює, повинен мати більше повноважень, ніж є у організацій, дії яких координують. У випадках, коли законодавством не визначені форми координації, суб'єкту координації (за замовчуванням) має надаватись свобода як у виборі форм координації діяльності, так і у визначенні заходів впливу з метою забезпечення поєднання інтересів. Інакше не забезпечується ефект впливу на координовані елементи, і, як правило, мета не може бути досягнута через неправильно обрані форми впливу. Це можна спостерігати у взаєминах, коли координуючий суб'єкт не володіє достатніми владними повноваженнями по відношенню до координованих.

Аналіз функцій органів регіонального управління фізичною культурою і спортом (в областях і містах), у частині проведення державної політики через існуюче нормативно-правове регулювання, дозволяє вважати, що вони відповідають завданням державної політики. Але реальні повноваження не цілком адекватні цілям і завданням державної політики. Наше дослідження має довести, що в сфері спорту можуть бути запропоновані механізми управління на місцях, які суттєво доповнюють практику впливу з одного лише центрального рівня, тож вони будуть більш ефективними в умовах, що склались.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ РЕФОРМИ СПОРТУ В УКРАЇНІ

3.1. Реформи на пострадянському просторі: потреба, сутність і загрози

Реформа (лат., *reformato*) – перетворення, яке розпочинається законодавчим шляхом. Процес перевлаштування держави (або її окремого сегменту), започаткований владою у зв'язку з необхідністю, що виникла. Кінцева мета будь-якої реформи – зміцнення і оновлення державних основ. Реформа це зміна форми, зміна змісту або суті чого-небудь (тобто, об'єкту реалізації реформи). Реформа передбачає суттєві зміни в механізмі існування об'єкта, можлива зміна основоположних принципів його функціонування, що ведуть до принципово нового результату і отримання принципово нового стану об'єкта. При цьому не варто плутати поняття «реформа» і «вдосконалення» чи «модернізація». Реформа, в такому випадку це, по суті, докорінна зміна усталених процесів, традицій і т.п. Саме таке, більш жорстке трактування поняття «реформа», використовується в історичному аспекті [175], ми його приймаємо і дотримуємось.

Загальна логіка реформи, за С.В. Поповим [133], одним з найбільш поважних методологів на пост радянському просторі, передбачає дотримання необхідних вимог.

1. У ініціатора реформи має бути уявлення про бажане майбутнє об'єкту Але цього недостатньо: вироблена ним модель може бути і безвідповідальним прожектом, і революційною (насильницькою) дією, а не гарно підготовленою реформістською логікою.

2. Таким чином, у нього повинне бути реалістичне, максимально повне уявлення про те, що в дійсності являє собою об'єкт перетворень.

3. У нього має існувати установка на «ненасильство» по відношенню до наявної ситуації. Замість того щоб насильно переробляти існуючу дійсність, підминати об'єкт під образ майбутнього, справжній реформатор намагається бути не гончарем, який формує глину (тут, «людський матеріал») під свої ідеальні моделі, але сіячем, який засіває ґрунт справжнім насінням майбутнього, або садівником, що прививає до підщепи справжню щепу майбутнього. Щоб реалізувати такий підхід, потрібно не тільки шанобливо ставитися до існуючої дійсності, наскільки б не була вона далекою від наших ідеалів, але й:

4. Вміти реалістичне працювати зі своїми уявленнями про майбутнє. Потрібно, перед за все, вміти «згортати» свої уявлення про бажане майбутнє в деякі мінімальні елементи, в деякі «клітинки» майбутнього, які вже сьогодні можна впроваджувати при мінімальному «опорі матеріалу» дійсності. Потрібно вміти виділити з моделі майбутнього якусь «бруньку зростання», яку вже можна не через силу прищепити до соціальної реальності, ростову бруньку, яка легко приживається до підщепи, при цьому ініціатор змін має утримувати в собі, як у зародку потрібних змін, всю згорнуту модель майбутнього.

У процесі такого щеплення і підщеп, і зародки майбутнього, і наявна ситуація починають змінюватися, змінюючи одночасно одне одного в процесі взаємної адаптації. Інноваційний сектор, не ламаючи наявну ситуацію, не витрачаючи даремно свої ще слабкі сили на боротьбу зі старим, поступово починає рости, відтягуючи ресурси від традиційних секторів живлення фрагменту суспільства, одночасно поширюючи в них свої ідеї нового через ініційовані спроби наслідування, моду, конкуренцію і т.д. Продовжуючи метафору: соки прищепи починають впливати на підщепу і навпаки. Економісти називають такий

спосіб впровадження інновацій створенням точки зростання: потрібнен працюючий «механізм», який потім почне лавиноподібне захоплювати сусідні фрагменти реальності.

Саме цю технологію зміни дійсності і тільки її пропонується називати реформами. Ретроспективно ж, так би мовити, якщо задумане вдалось, цю ситуацію перетворень, що вже відбулась, з часом і називають розвитком. Поки ж задумане «ще не вийшло», поки ми перебуваємо «всередині процесу», тоді те, що завтра може бути названо розвитком, сьогодні називається спеціально створеними відповідними проектами і програмами.

Якщо ж «модель майбутнього» намагаються впроваджувати без урахування опору ситуації, що неодмінно призводить до суттєвої зміни, або радше, деформації початкового задуму, це не вважають за реформу, а отриманий результат має назву трансформація.

Важливо зауважити, коли інноваторами не застосовується технологія «щеплення», а робиться ставка на силу (вважається, що потрібно продавати ідею, незважаючи на природний хід подій, чиновницьку дисципліну або щось ще), псевдо реформа, захлинається в «болоті» стихійного опору потужної «сили обставин».

Основна причина труднощів у проведенні всіх ліберальних реформ у наступному: реформатори розраховують на те, що підпорядковане їм чиновництво буде проводити в життя спущені згори плани реформ так само ревно, як воно зазвичай виконує поточні циркуляри свого керівництва. Ця ілюзія ігнорує принципові відмінності між роботою чиновницького апарату в режимі «плинності рутини» і в режимі інноваційної роботи.

По-перше, чиновники зазвичай погано розуміють, чого від них хоче начальство.

По-друге, вони ніколи не були ні як приватні особи, ні як корпорація службовців в цілому зацікавлені в успіху будь-яких великомасштабних перетворень у своїй сфері.

По-третє, коли до них доходить мета реформ, вони розуміють з цього тільки одне - намічені заходи йдуть їм на шкоду.

Одночасно, існує ще й розрахунок на активізацію частини так чи інакше причетного до реформи населення, яке інколи не цілком адекватно називають «громадянським суспільством». Але незацікавленість чиновницької корпорації супроводжує традиційна пасивність (поширена відсутність підприємливості) і, навіть, споживацтво основної маси населення щодо будь-яких соціальних проектів, які потребують громадянських ініціатив: знайти, хто буде все робити правильно, це з твоєї точки зору, а ти будеш його славити.

Відсутність механізму саморозвитку призводить до відсутності яких би то не було «інститутів згоди», тобто способів переговорів і узгодження інтересів між соціальними групами. Роль єдиного посередника в суперечках між різними групами виконувала, в основному, патерналістська псевдодержава, тобто група, яка перебуває в даний момент при владі, і тому сприймається іншими групами як конкурент, який тимчасово захопив місце влади. В результаті «сімейно-родинні групи» стали втягнуті в процес нескінченної гонки перерозподілу контрольованих ресурсів, будучи не здатні зрозуміти, що ця гонка не спроможна не тільки збільшувати, але й зберігати на існуючому рівні наявні ресурси.

Яку ж стратегію можуть обрати ті політичні сили, які намагаються працювати з широкими верствами населення, насправді дієво, не на рівні самої тільки пропаганди?

По-перше, необхідно щоб управлінський шар зайнявся реформуванням соціально-виробничої системи, переводячи її у спорт з «ручного режиму» на економічні відносини.

По-друге, необхідне реформування системи державного управління та сфери спорту, а не відволікання на ті, що не мають ніякого відношення до реальної реформи не обов'язкові теми, як «кумівство», «корупція» та ін. ідеологізми. Об'єктом політичного управління має стати саме сам апарат, а метою управління - створення таких умов, при яких чиновницька корпорація як «соціальна машина» буде змушена і зможе провести реформи в спорті. Це і є контроль громадськості за системою державного управління.

По-третє, в областях, там де живуть професіонали (не в системі адміністративного керівництва справами держави) створювати структури життєзабезпечення, побудовані на принципах, що впливають з існуючої традиції розвитку спорту, але з сучасними технологіями управління. Ці структури зможуть скласти конкуренцію директивній системі управління, як це і буває в країнах, більш «просунутих» у частині розвитку громадянського суспільства: щоб в принципі не допустити повторення в майбутньому ситуації, коли апарат буде єдиним хоч якось структурованим суб'єктом реформ, як це відбувається сьогодні.

Для вирішення завдань не лише контролю громадськості за діяльністю владної корпорації, але й створення нових систем підготовки спортсменів, необхідно бути надзвичайно обережними в частині зміни існуючих організаційних структур (нині діючих спортивних організацій). Це не повинно бути утопічне конструювання абсолютно нових, ніде не апробованих інституцій (за визначенням, вони не приживуться), але використання існуючих, які лише змінюються у кращий бік, організаційних структур в нових функціях.

Завданням проектування тут стає пошук нових функцій, які прозоро і легітимно додаються до існуючих організацій, а також пошук тих соціальних інститутів, що можуть виконувати запроєктовані нові функції в системі більш якісної підготовки спортсменів в процесах розпочатої самоорганізації «зародків» принципово нових для України рішень.

Як видно, підготовка реформи системи підготовки спортсменів високого класу з олімпійських видах спорту це перед за все велика за обсягом попередня історико-теоретична робота, яка має підготувати безпосередні перетворення. До речі, слід взяти до уваги, що за прикладом Грузії реформи мають проводитись достатньо швидко, окремими фахівцями навіть називається умовний термін, приміром, у 300 днів [37].

При цьому у ході реформи системи підготовки спортсменів високого класу з олімпійських видів спорту (далі, реформа спорту) потрібно уникнути помилок, яких не оминули в країнах, що утворились на пост радянському просторі [20], про що мова далі.

Практику так званих «перманентних реформ» можна віднести до стану радше «організованого хаосу». Ця практика носить характер вірусу, який «з'їдає» живу тканину держави-нації зсередини, вбиває їх самобутність і позбавляє здатності до опору. Сутність «перманентних реформ» полягає у виникненні такого становища в країні, при якому ті, чи інші інститути держави знаходяться в стані «стійкої недієздатності», а всі основні сфери життя (тут, реформи спорту) знаходяться в ситуації низки нескінченних концептуальних, правових і організаційних змін, кожна з яких помітно погіршує стан сфери спорту.

Особливу небезпеку щодо можливості потрапити у стан «перманентних реформ» визначає факт усвідомлення об'єктивної необхідності глибоких реформ для поліпшення якості підготовки спортсменів в Україні і для підвищення ефективності та дієздатності органів державного управління, а також суспільна злагода з приводу їх необхідності.

Отже мову потрібно вести не про непотрібність «реформ як таких» взагалі, а про наслідки проведення «реформ саме так», при цьому на даному етапі не будемо торкатися їх предметної суті і можливих соціальних наслідків (що, безумовно, є темою самостійних досліджень), а розглянемо в рамках нашої теми тільки їх власне технологічну сутність.

Іншими словами, існує загроза: одного разу розпочавшись, як ініційоване «веління часу», реформи не закінчуються ніколи і не мають ніякого ясно видимого і відчутного фахівцям і населенню позитивного результату, адже за цей результат так само ніхто не відповідає, в зв'язку, в тому числі, і з його (позитивного результату) неов'язковістю. Тому, формується підозра, що реформи проводяться з винятковою метою «крадіжки бюджетних грошей» і «зниження чисельності неефективного населення країни».

Простежимо саму суть «технології перманентної реформи» на прикладі типового набору основних цілей реформ, частина яких носить офіційно-декларований характер.

Перша група цілей - перехід на стандарти західної ефективності: поліпшення якості і ефективності (державного управління, економіки, сфери спорту тощо); приведення структури і чисельності (держапарату) у відповідність до економічних ресурсів держави; створення нових можливостей для прояву творчих потенцій населення (ринкові відносини, конкуренція, породження інституту приватної власності, формування «прошарку середнього класу» виключно з числа підприємців, і без урахування історичної належності до середнього класу лікарів і вчителів, так званих «бюджетників» і т.п.

Друга група цілей - зміна державного іміджу з «тоталітарного», на «демократичний»: формування нового соціального «демократичного середовища» (побудова «відкритого суспільства», побудова «громадянського суспільства»); зближення з Європою і перехід до світу Заходу (перехід на їхні стандарти, їхні гроші, участь в їхніх структурах) і т.д.

Показовими є методи проведення таких реформ, як втілення державної політики, основні з яких являються: урочисте і гласне: оголошення необхідності і початку реформи; перманентні організаційні заходи (збори); публічне визнання керівництвом поточних вже досягнутих видатних результатів реформи; потім, коли невдачі таких «реформаторських дій» стають явними - негласний відхід від задекларованих догм, без офіційного визнання помилок і покарання винних в них; можливе продовження вже збанкрутілих реформ негласно і явочним порядком.

Вважається, що системні помилки адміністративної реформи є такими: збиток функціональності закладений структурою органів державного управління спортом (директивне введена структура основних органів державного управління; перевернута піраміда - «семеро з ложкою», коли внизу (зі спортсменами) працювати нікому; стратегія, організація, виконання і контроль знаходяться, тут, в руках самого Мінмолодьспорту України); неможливість зробити службову кар'єру в рамках міністерства. Крім того, збільшення грошового утримання державних службовців за рахунок збільшення сум надбавок при незначному збільшенні посадових окладів веде до того, що злодійство, хабарництво і корупція квітнуть, адже на суму пенсії впливають лише існуючі мізерні посадові оклади, які не дадуть державним пенсіонерам мати гідне життя в старості.

Таким чином, в подібному вигляді, адміністративна реформа може привести: до спрощення держави як системи управління; до згортання горизонтальних зв'язків, які і надають їй необхідну гнучкість і креативність; погіршуються зв'язки між організаціями-елементами системи; стають неможливими прямі контакти організацій з людьми.

З системи управління виключається його ціла і обов'язкова складова, а саме - зворотний зв'язок з нацією. Втрачається також бажання і здатність влади слухати і чути «глас народу», залишаючи його (народ, тобто фахівців спорту і громадськість) «волати в пустелі», з року в рік накопичувати потенціал негативного ставлення до влади, ніж ініціювати пошуки виходу цієї негативності, спочатку в прихованій, а потім і у відкритій незгоді і, навіть, агресії. При цьому знижується рівень самої мети системи: система коригування починає відтак працювати не на «регулювання» (підтримку працездатності системи за рахунок гармонізації і збалансованості роботи її частин), а тільки на «спрощення» (відрізання та ліквідацію).

Щоб запобігти такій загрозі у реформі спорту, недопустимо рішення про проведення реформ приймати кулуарне; їх цілі та загальний задум мають доводитись до суспільства у повному обсязі; можливі стратегічні ефекти реформ потрібно прораховувати і декларувати; загальні підходи до реформ і алгоритми їх здійснення мають широко обговорюватись; критерії ефективності реформ потрібно розробити; вітчизняна наукова думка має бути затребувана і використана; до прийняття найважливіших рішень не можуть залучатись особи, виключно в інтересах отримання ними зиску з процесу будь-якого процесу змін.

Не припустимо, також, що реформи пропонують і проводять персоналії абсолютно лояльні до керівництва, які не мають відповідних освіти, підготовки і компетентностей і взялися, в буквальному сенсі слова, нізвідки: нічим видатним або просто хорошим себе перед цим не проявили.

Натомість перед тим, як щось реформувати, ініціатор має розібратись, як це працює на даний момент і чому нас не влаштовує «м'який варіант» змін, такий як оптимізація. Прикмета нашого часу – спроби керувати державою, як бізнесом, діючи у форматі трансферу технологій регулярного менеджменту в держоргани [35]. При цьому практично всі бізнес-делегати скаржаться, що логіка роботи в органах державної влади (якщо там дійсно сумлінно трудитися) зовсім не така, як вони звикли. Процеси йдуть набагато повільніше, підлеглі реагують неохоче, будь-який папірець вимагає численних віз і погоджень. Хтось ще має надію, що впровадження інструментів e-government (електронного уряду) якось виправить ситуацію. Інші (більш досвідчені і адекватні) пам'ятають і розуміють, що і в бізнесі впровадження автоматизованих систем управління саме по собі не забезпечує проривного поліпшення.

Отже, перед тим, як щось покращувати у якийсь спосіб, потрібно розібратися, як це працює на даний момент. А вже потім оптимізувати організаційні процеси.

Дуже спрощено це виглядає так:

1. Описуємо бізнес-процеси, щоб зрозуміти, як ми працюємо зараз. За допомогою фотографій робочого часу, інтерв'ю співробітників та інших відомих методів дослідження. На виході отримуємо тексти, схеми і таблиці як модель організації роботи as is («як є»).

2. Згадуємо, які цілі ми ставимо. Дивимося, що потрібно змінити в бізнес-процесах, щоб досягти поставлених цілей. І перепроектуємо процеси – прибираємо дублювання (крім випадків, де потрібна резервна «потужність» на випадок «виходу з ладу» основного механізму впливу), змінюємо послідовність операцій, перерозподіляємо повноваження і відповідальність між співробітниками, визначаємо показники, що характеризують якість ведення окремих процесів і під процесів, а також якість отриманих результатів і т. п.

3. Модель «as to be», спроектовану в рамках другого етапу, вдосконалюємо і доводимо до відома всіх задіяних в її реалізації людей. Тобто на її базі розробляємо окремі внутрішні нормативні документи – регламенти окремих бізнес-процесів, регламент інформаційного обміну, включаючи положення про підрозділи, посадові інструкції та ін. Постійно відстежуємо, наскільки створена модель є життєздатною і по мірі необхідності вносимо в неї необхідні розумні корективи.

Натомість методологія опису, оптимізації і вдосконалення організаційних процесів мало затребувана у держсекторі. По-перше, тому що в каламутній воді легше ловити різноманітну смачну живність. І справжня прозорість (а не те, що розуміють під нею хворі піар-залежністю «урядовці») майже нікому по-справжньому не потрібна. По-друге, тому що на держслужбі багато посадових позицій задумані, як синекури для родичів-друзів-знайомих та їх родичів-друзів-знайомих. А при правильно і невідкупно проведеній оптимізації організаційних процесів за бортом можуть виявитися саме ті самі «рідні люди». Тобто дублювання функцій є навмисним і усувати його нікому не вигідно.

Хоча спеціалістам цілком зрозуміло, що проекти оптимізації організаційних процесів, без яких реформа не є можливою, вимагають часу, витрат ресурсів (часових, людських, фінансових) і являють собою інформаційний привід, малоприматний для популістського словоблуддя. І саме тому зручніше платити гроші «придворним» фахівцям і консалтинговим компаніям за поради їх високо і погодинно оплачуваних працівників за отримані від них дрібниці або пропоновані потьомкінські «стратегії розвитку», «дорожні карти» (згадаємо документи з таким назвами, описані і проаналізовані вище), які ані за формою, ані за змістом не мають нічого спільного з справжніми стратегічними планами і road maps реформи. А реальну оптимізацію бізнес-процесів проводити тільки там, де в цьому зацікавлені зовнішні сили.

Нарешті важливе і неодмінне. Будь-якій реформі – якщо це реформа, а не струс повітря і не імітація бурхливої діяльності у корисливих інтересах – повинна передувати і супроводжувати політична воля. Якщо вона буде проявлена як проект глобальної діагностики і оптимізації організаційних процесів органів державної влади в олімпійському спорті, включаючи центральний, обласний і місцевий рівні, у нас з'явиться шанс проростити там паростки здорового глузду назрілих змін. Якщо ж і далі чиновники будуть імітувати зміни, псевдо реформуючи механізм сфери спорту, то побудова якісно нової системи підготовки спортсменів, на жаль, для країни, фахівців, які працюють у спорті, і безпосередньо спортсменів, яким підтримка потрібна не колись, а тепер, затягнеться до нескінченності.

3.2. Поняття реформи

Коли мова йде про реформу, треба чітко розуміти кілька основних моментів.

Реформи завжди проводяться від імені держави. І саме цим вони відрізняються від революцій, переворотів та різного роду інших впливів, що проводяться ззовні по відношенню до існуючих органів державної влади.

Реформа ініціюється і проводиться лише тоді, коли з'являється діяльний суб'єкт, який займає специфічну позицію Реформатора. Причому ця позиція формується на перетині, як мінімум, трьох полів: поля державної бюрократії, політичного простору і громадянської позиції самого Реформатора про те, навіщо потрібна реформа, як вона має бути проведена і як вона співвідноситься зі світовими (або іншими) тенденціями.

Підкреслимо, що практично всі реформатори мали власну громадянську позицію відносно того, що і як треба реформувати. Необхідність наявності у Реформатора власної, твердої позиції пояснюється тим, що реформа з'являється завжди в специфічній ситуації.

Але, по-перше, досить складно ту виділити і більш-менш чітко описати ситуацію, за наявності якої необхідна реформа. З одного боку, думка про необхідність проведення реформи пов'язана з розумінням Реформатора про те, яким є культурно-історичний горизонт змін у відповідній сфері. З іншого боку, необхідність реформування пов'язують з тим, що потрібно якось співвідноситись з іншими країнами у сегменті, що реформується (приміром конкурувати у спорті). Громадянська позиція і з'являється при відповіді на ці питання (про культурно-історичній перспективи і про те, з ким і за що країна конкурує).

Мета реформи спрямована на досягнення конкурентоспроможності держави у якомусь сегменті. У цьому головна відмінність реформи від модернізації, яка містить, зазвичай, три компоненти: позитивну частину (що має з'явитися в результаті реформи), негативну частину (що має бути скасовано, змінено в ході реформи) і ситуативну частину (що саме повинно бути зроблено і як саме повинні змінитися державні та інші структури).

Реформа здійснюється в досить складній ситуації. Адже з одного боку, має бути зафіксовано, що країна (або її сфера) повинна стати конкурентоспроможною в порівнянні з іншими державами. Важливо також, щоб було визначено, в чому і з ким ми збираємося конкурувати. З іншого боку, повинен з'явитися «носіє» реформи, тобто повинні з'явитися явища (нові елементи системи), які в старій системі держави не були передбачені, і люди, які в цих явищах задіяні, включаючи їхню нову діяльність. У цьому випадку неодмінно з'являється «напруга», пов'язана, найчастіше, з тим, що явище у вигляді нових «точок зростання» вже так чи інакше існує, але як перспектива суттєвого поступу не легалізоване, саме тому є перешкоди для нормального існування нового. Завдання Реформатора спроектувати такі майбутні обставини, за яких може безперешкодно розкриватися нове явище. Під обставинами тут розуміються змінені юридичні, державні та інші інститути, які дозволяють явищу здійснюватися у тому вигляді, який відповідає сформульованій меті.

Так як практично будь-яка реформа призводить до змін в положенні тих чи інших людей, то у реформи з'являються противники і прихильники. Реформатор часто змушений шукати і будувати складну композицію «згоди» у різниці в інтересах осіб, конфліктуючих з приводу реформи. Саме така композиція «згоди», яка може значно відрізнятись від

початкової мети Реформатора, будучи легалізованою в державному бюрократичному полі (тобто, трансформувавши структури державного апарату) і називається реформою.

Як бачимо з поданого, для виникнення і подальшого проведення реформи конче потрібна присутність Реформатора в адміністративно-бюрократичному полі. Він повинен займати достатньо високий пост і володіти широкими повноваженнями. Часто саме через це Реформатором стає або високопоставлений службовець, або свідомо «піднята» до цього статусу особа Реформатора зі сторони, якій це доручено, або міністр, або навіть кабінет міністрів. Це дуже важливо, оскільки одним з ключових моментів реформи є трансформація структури державних органів, в тому числі створення нових або скасування старих. Це накладає на Реформатора зобов'язання діяти в інтересах держави, а не у власних (в даному випадку, приватних інтересах особи).

Крім того, необхідна присутність Реформатора в полі політики. Це пов'язано з тим, що реформа не є технічною дією. Тобто, на відміну від проекту в техніці, реформу в соціумі практично неможливо здійснити саме в тому кінцевому вигляді, в якому вона була спроектована Реформатором на початку. Більшість реформ в тій чи іншій мірі призводять до того, що чиїсь інтереси урізуються, а чиїсь підтримуються. Як наслідок, часто починається політична боротьба за реалізацію реформи в тому чи іншому баченні. Відтак, якщо Реформатор не є політичною фігурою, підтримуваною потужною силою, йому достатньо складно здійснити реформу в тому напрямку, в якому вона була задумана.

Додатковий і важливий аспект позиції Реформатора полягає в тому, що саме він бере на себе ризики щодо проведення реформи. Реформа навіть асоціюється з тим чи іншим прізвиськом (реформа економіки в Грузії на пов'язується з ім'ям Кахі Бендукідзе, а реформа патрульної поліції в Україні тісно пов'язана з Хатією Деканоїдзе). І саме людині, яка зайняла цю позицію, приписують успіх або невдачу тієї чи іншої реформи.

При цьому питання про успіх чи невдачу реформи також знаходить свою відповідь лише з часом в культурно-історичному просторі. Ймовірно, багато в чому причиною цього є той факт, що реформи можуть сильно трансформуватися під час їх здійснення, отже їх результат виглядає непевним. У більшості випадків виникає протидія реформам і тому реформатор змушений йти на компроміси, відступаючи від задуманого на самому початку. Тож в сенсі відповідності результату реформи на початку поставленій меті, рідко яку реформу можна назвати вдалою. Але це і не важливо, тому як про удачу чи невдачу реформи говорити можна тільки через якийсь час. Пов'язано це з тим, що майже завжди з'являються люди незадоволені реформою, а іноді і якимось чином постраждали від неї. І тільки через роки, коли стає помітною якісна зміна в житті сфери, держави, можна сказати, наприклад, що з точки зору запобігання поверненню у владу комуністів і розвитку приватної власності, приватизація була вдалою. Хоча, якщо запитати про це людей на вулиці, відповіді можуть бути і прямо протилежними в залежності від їхніх уявлень.

Підкреслимо ще раз, що складно виділити і описати об'єктивні причини для проведення реформи. Відповідь на питання про те, навіщо потрібна та чи інша реформа, швидше за все, може бути дана тільки при обговоренні питання про те, яку саме державу (суспільство, його сферу) реформатор вважає вірною з точки зору історичної перспективи своєї держави. А питання історичної перспективи, в свою чергу, досить тісно пов'язане з

конкурентоспроможністю держави на світовій арені. Ймовірно, саме в момент постановки мети реформи і виникає проблема того, як саме (вірно) вона повинна бути зафіксована.

Існує такий приклад до сказаного. На початку Другої світової війни в СРСР танків і літаків було більше, ніж у Німеччині. Але 90 % з них були знищені в перші дні війни на майданчиках в результаті нальотів німецької авіації. Цей відомий факт дозволяє продемонструвати, що самі лише кількісні показники конкурентоспроможності не завжди виявляються надійними. Адаже прогнози військових аналітиків СРСР підтверджували, що обороноздатність країни достатньо висока. Їх впевненість в цьому спиралася на самі лише дані про кількість озброєння різного виду. І за цими цифрами мало хто бачив, що без достатньої кількості людей (політичних діячів і командирів), готових приймати вірні рішення щодо використання озброєння в умовах можливого початку бойових дій, воно дуже швидко може перетворитися на непотріб обвугленого металу.

Так само було з приватизацією. Дуже важко, за спогадами тодішніх реформаторів, було сказати, скільки саме підприємств повинно було бути приватизовано на першому етапі: 60 %, 90 %, 100 %? І при цьому всьому було зрозуміло, що всі підприємства приватизовані бути не можуть, тому що є, наприклад, підприємства військові або стратегічні. Натомість, коли відповідь на подібне питання формується не кількісно, а якісно, приміром так: - стільки, скільки буде достатньо для того, щоб з'явився клас власників - Реформатор отримує свободу дій і може коригувати цифри вже в залежності від того, в якій мірі це наблизить його до досягнення мети описаної такою новою якістю.

На питання про конкурентоспроможність теж досить складно відповісти кількісно. Так, дійсно, питання про конкурентоспроможність тієї чи іншої країни на світовій арені часто вирішується за допомогою такого показника як розмір ВВП на душу населення. Але, наприклад, за цифрами олімпійських медалей варто мати і певне уявлення про тип суспільства, в якому ці показники досягнуті. Тоталітарна держава Китай, в якій ВВП на душу населення невисокий і непорівнянний, приміром, із США у Піднебесній вибудували адміністративно-командну систему спорту з великою кількістю спортсменів, що робить її дуже конкурентоспроможною у спорті по відношенню до найбільш потужних країн G 7.

Мабуть, саме з цим пов'язаний той парадокс, що, незважаючи на те, що в проектах реформ найчастіше прописуються кількісні показники, а самі Реформатори на питання про успішність або невдачі реформи часто відповідають за допомогою якісних. Як у випадку приватизації, не настільки важливо тепер, скільки підприємств вдалося приватизувати в Україні після набуття незалежності, важливо, що цієї кількості виявилось достатньо для створення ринку, який вже можна вдосконалювати, і недопущення реваншу комуністичної ідеології в економіці.

Саме з цієї причини у меті Реформатора, як раніше вказувалось, три складові: позитивна частина, негативна і ситуативна. Перші дві складові пов'язані якраз з тим, що частково обговорювалося вище - з важливістю постановки реформатором якісних, а не тільки кількісних цілей. Розглянемо ці частини більш докладно.

Позитивна частина.

Метою Реформатора, очевидно, є позитивна частина: яка зміна має відбутися, щоб держава вчинила прорив і стала більш конкурентоспроможною. Саме до цієї частини

можна віднести мету «створення класу власників», яку сформулювали і переслідували реформатори-економісти на початку 1990-х років. Або створення ринку електроенергії, яка нині обговорюється у межах започаткованої в Україні реформи електроенергетики. Або якісне підвищення рівня послуг у сфері житлово-комунального господарства, яке ставиться однією з цілей цієї реформування сфери. Позитивна частина завжди обґрунтовується наявністю природного тренду у суспільстві. Наприклад, для людей природно бути власниками і вони вже до цього готові, але існують деякі перешкоди. Або очевидним є той факт, що ринок електроенергетики необхідний, так як це один з найважливіших механізмів, який дозволить зробити галузь привабливою для інвесторів.

Щодо сфери спорту, то тут метою реформи виступає формування сучасної системи підготовки спортсменів, яка враховує позитивні приклади і тенденції у цій царині, що існують, пріоритети внутрішньої політики щодо максимально можливої децентралізації влади і заохочення територій до розв'язання нагальних суспільних проблем, а також спирається на діюче міжнародне спортивне право і накопичений за кордоном досвід

Негативна частина.

Другий елемент мети реформи її негативна частина. У ній існують і виділяються ті перепони, які заважають реалізації позитивної частини. Так, створенню класу власників перешкоджала відсутність правової бази і такого об'єкта права як власність. При реформуванні сфери житлово-комунального господарства такою частиною визнається, спочатку, порядок оплати послуг житлово-комунального господарства, а потім відсутність системи договірних відносин між споживачами послуг і обслуговуючими організаціями. При реформуванні сфери спорту очікуваний супротив тих, хто звикли жити по старому.

Ситуативна частина.

Ситуативна частина, на відміну від перших двох, що вказують на те, який якісний результат повинен бути досягнутий, відноситься вже безпосередньо до актуальної ситуації реформування: саме в ній з'являються кількісні показники і конкретні механізми, які мають привести до реалізації задуманого. При розробці цієї складової мети, як фіксується у Календарному плані реформи, зазначається, які процедури, як саме і в які строки повинні змінитися, які нормативні акти треба скасувати, а які прийняти, як і коли повинні з'явитися ті або інші нові об'єкти і суб'єкти права, кого і чому треба навчити і т.д.

Це дуже важлива частина, і вона не завершується питаннями зміни законодавства. В Україні буває недостатньо прийняти новий закон - треба передбачити, як саме має відбутися прийняття нового закону (інших нормативних актів) на діяльності у сфері спорту.

Реформа здійснюється в досить складній ситуації. З одного боку, має бути зафіксовано, що країна (або сфера) повинна стати конкурентоспроможною в порівнянні з іншими державами. Важливо також, щоб було визначено, в чому і з ким ми збираємося конкурувати. З іншого боку, повинні з'явитися «носії» реформи, тобто явища (організаційні структури), які в старій системі держави не були передбачені, і люди, які в них задіяні (наприклад, діяльність різне фахових науковців, потрібних у новій системі підготовки спортсменів). У цьому випадку з'являється «напруга», пов'язана, найчастіше, з тим, що це явище навіть у якихось місцях існуючої системи існує, але воно слабо легалізоване, тож існують перешкоди для нормального існування. Завдання реформатора спроектувати

деякі майбутні обставини, в яких може безперешкодно здійснюватися нове явище, що якісно змінює систему. Під обставинами розуміються юридичні, державні й інші інститути, які дозволяють явищу здійснюватися у вигляді, відповідному поставленій меті.

Відповідно до позитивної частини цілей реформи, спочатку у вихідному поданні Реформатора формується позиція і система обставин під неї, які повинні з'явитися в результаті реформи. Під позицією ми, в даному випадку, розуміємо не тільки діяльнісний аспект (що повинні робити люди, які цю позицію займатимуть), але й соціальне оформлення (яке нове вони місце в суспільстві вони мають займати, які можливості у них з'являться, як вони зможуть їх реалізувати).

Система умов в даному випадку розглядається як щось, що має бути створено або підтримуватися, якщо паростки нового вже є, з метою збереження бажаного таким, яким воно було задумане при постановці мети. Для Реформатора дуже важливим стає той факт, що в якості таких утворюючих умов (обставин) виступають, в тому числі, структури державної влади і спосіб, яким вони можуть взаємодіяти з цим новим. Для Реформатора це означає створення нових або трансформацію старих структур, в тому числі і державних, які б фіксували їх появу, і підтримували ті дії, які повинні бути забезпечені. Нові умови і обставини мають отримати правовий статус, тобто інституціолізовані та легітимізовані.

Така ж, приміром, була й інституціоналізація класу власників під час приватизації промислових підприємств. Недостатньо самого лише створення законодавства про купівлю-продаж підприємств (очікуємо й землі): необхідні органи влади, які б фіксували угоди і зміну власників. Так, мають з'явитися юристи, які зможуть працювати в спірних ситуаціях (тож таких юристів треба заздалегідь підготувати); люди повинні розуміти, як здійснюється перехід власності до іншої особи, і довіряти офіційним документам тощо.

Так як практично будь-яка реформа призводить до змін в становищі тих чи інших людей, зазначалось, що у реформи з'являються противники і прихильники. Реформатор часто змушений шукати і будувати складну композицію «згоди», враховуючи різницю в інтересах фігур, конфліктуючих з приводу реформи, і відшукуючи можливі компроміси.

Практично будь-яка реформа призводить до змін в положенні людей. Для деяких вона відкриває нові перспективи, інтереси деяких від неї страждають. Після того, як проект реформи оголошено, чи не кожна реформа отримує інтересантів (прихильників і противників). Між ними зазвичай починається конфлікт. Його інтенсивність, найчастіше, залежить від змісту реформи. Такий конфлікт може привести до того, що реформа навіть виявиться під загрозою скасування, як це було, приміром, у ході дуже цікавої Одеської спроби створення одного відомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту [132; 144].

У зв'язку з цим Реформатор, як правило, змушений вибудовувати складну композицію «згоди» між різними фігурантами процесу. Вона не завжди повністю втілює інтереси тієї чи іншої сторони, але фіксує деякі положення, на які сторони готові погодитися і прийняти компроміс. Для побудови такої композиції Реформатор змушений виходити і на рівень політичної підтримки змін, а іноді навіть самому брати участь в укладанні складних домовленостей. Побудова ж композиції згоди, її фіксація і дотримання найчастіше сприяє тому, що реформа реалізується.

Внаслідок зазначеного, на етапі практичного втілення проект реформи може бути сильно трансформований. Іноді навіть реформа, що відбулась, досить сильно відрізняється від задуманого першого варіанту. Але саме така композиція «згоди», яка може бути значно іншою від початкового задуму і мети Реформатора, будучи легалізованою в практичній діяльності, в державному бюрократичному полі (а саме, якісно трансформованої структури державного апарату і його дій) і називають реформою.

Отже, для Реформатора досить важливим є той момент, що «реформою» в результаті оголошується не те, що було задумано, а те, що вдалося реалізувати. Як вже зазначалося, те, що трапиться в результаті реформи може досить сильно відрізнятись від того, що було задумано Реформатором на початку. Це пов'язано з тим, що реформа не є в чистому вигляді технічною дією (дією з неживим), але зачіпає інтереси різних груп людей. Момент, коли вдається легалізувати реформу в державному бюрократичному полі, фіксується учасниками реформи як її завершення. Після того, як всі необхідні закони (нормативні акти) прийняті і державний апарат почав працювати по-іншому, зазвичай можна починати обговорення результатів реформи. Таке обговорення свідчить про те, що реформа усіма фіксується як здійснена. Але при цьому наслідки реформи, що проходить, можна буде оцінити з часом тільки ретроспективно і в культурно-історичному аспекті.

3.3. Підготовка і реалізація реформи

Про потребу якісної підготовки реформи сфери спорту в Україні свідчить такий факт. Наприкінці літа 2014 р. у Міністерстві молоді і спорту народився проект реформи, ініціатором якої став глава відомства Д. Булатов. Якщо коротко, суть реформи, викладеної на сайті Міністерства, така. Замість ДЮСШ вводиться система спортивних клубів. ДЮСШ, хаотично підпорядковані різним державним і громадським структурам, від управлінь освіти до фізкультурно-спортивних товариств, переводяться на «утримання» місцевої влади. Автори реформи стверджували, що гроші на школи просто будуть перекидатися з одного бюджету до іншого. Але визначення «спортивний клуб» передбачає більш активну участь батьків і, можливо, спонсорів у фінансуванні. Функції управління та фінансування видів спорту перекидались на спортивні федерації, що цілком відповідає їх ролі. Раніше штатні команди утримувалися, за радянською традицією, міністерством (державою). Держава, знову ж таки, за твердженням авторів реформи, гроші давати не відмовляється, але пропонує систему рейтингу. Успішні федерації отримуватимуть підтримку більшу, ніж аутсайтери. Девізом реформи стане «невтручання держави в справи спорту».

Між тим реформаторські ідеї, без попередньої підготовки учасників, викликали різке неприйняття у спортсменів і тренерів. А реформа ДЮСШ була сприйнята як крок до знищення дитячих шкіл, які не спроможні існувати без фінансової допомоги. Запевнення міністра в тому, що гроші просто перекидаються «з однієї кишені в іншу», не заспокоїли. Кульмінацією став конфлікт із заступником міністра, призером Олімпійських Ігор з академічного веслування Н. Уманець. На підтримку Уманець виступили кілька відомих українських атлетів, тоді як на користь міністра голосів не було: потенційні стейкхолдери (зацікавлені особи) у змінах керівництвом Мінмолодьспорту підготовлені не були.

Отже, якщо позиція Реформатора сформована (визначена мета і супутні умови), то він може приступати до роботи з підготовки реформи. Ця частина розділу і присвячена обговоренню питань, пов'язаних з підготовкою вже визначеного вектору і мети реформи.

Проведення реформи є діяльністю, пов'язаною зі змінами в системі суспільних відносин, а значить і життя людей. У суспільстві реформа не є повсякденною подією. Тому для того, щоб вона була реалізована, Реформатор змушений проводити спеціальну роботу з підготовки дотичної частини суспільства до здійснення реформи. У випадках, коли така робота не виконується, реформи перетворюються в уповільнену дію, в здійснення кроків, у правомірність яких мало хто вірить. І тому вони або поступово зійдуть нанівець, або закінчатся усього лише реорганізацією тієї чи іншої державної структури без отримання задуманого соціально-важливого результату змін. А значить така активність не призводить до появи нових сутностей у відповідній сфері і не стає реформою як такою.

На етапі підготовки реформи Реформатором повинні бути здійснені, як мінімум, п'ять обов'язкових дій, які в подальшому дозволять йому перейти до реалізації реформи.

1. Має бути розроблено концепцію та проект реформи;
2. Обґрунтовано і запущено обговорення тем, які б пояснювали сутність реформи;
3. Провокація та ініціація (підштовхування) дискусії щодо запропонованих тем;
4. За рахунок дискусії виділені особи, зацікавлені в реформі (діяльні інтересанти).
5. виявлені та усвідомлені існуючі суспільні конфлікти в системі, які проявляються в її незадовільному функціонуванні, вирішення яких можливе тільки за рахунок реформи.

Ці дії вже є специфічними реформаторськими діями, які здійснюються на етапі підготовки реформи, і без яких реформа є неможливою. Тому в цій частині розділу обговорені ті аспекти, які повинен знати і розуміти Реформатор на етапі підготовки до дій.

Матеріалів, в яких обговорюється як повинна бути організована робота з написання концепції і проекту, більш ніж достатньо, тож не будемо їх торкатись. Крім того, на цьому етапі нашого дослідження розглядати власне тему формування сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту в Україні передчасно. Тут лише розглянуто те, які специфічні питання повинні бути враховані і розв'язані Реформатором при здійсненні підготовчої роботи для того, щоб його проект і концепція відповідали тим вимогам, які на них накладає реформаторська діяльність.

Дії Реформатора, як вже обговорювалося в попередніх частинах книги, спрямовані на реформування суспільних явищ (див. вище «Поняття реформи»). А це означає, що на відміну від звичайного проектувальника технічних систем, він має справу не зі спротивом матеріальних об'єктів, який простіше долати, дотримуючись законів фізики, хімії або біології, а з суспільною свідомістю, яка є вкрай строкатою (свідомістю причетних людей).

Одним з інструментів, що впливають на суспільну свідомість, є запуск тем для обговорень, пов'язаних з реформою спорту, в загальний контекст дискусій про наше майбутнє, які ведуться в країні. Цей інструмент не тільки дозволяє проінформувати, що реформа спорту вищих досягнень в державі розпочинаються, але він дає можливість сформулювати потрібне Реформатору для здійснення реформи ставлення суспільства до неї.

Тому концепція і проекти майбутньої системи підготовки спортсменів і очікувані результати у змаганнях, які готує Реформатор, повинні передбачати рішення задачі запуску потрібних тем в сформоване на момент до початку реформи тематичне поле.

Для того, щоб потрібний реформатору ефект обговорень був досягнутий, теми, які повинні бути введені в поле дискусій, мають задовольняти, як мінімум, трьом вимогам. Першою є те, що теми повинні бути пов'язані з тими сутностями, які за рахунок реформи започатковують та вводять в структуру суспільних відносин (приміром, створення нових організаційних структур, таких як спортивні тренувальні центри). Другою вимогою є те, що теми за значенням мають стати актуальними в суспільній свідомості і бути обґрунтуванням якомога більш швидшого проведення реформ у спорті. І третя вимога полягає в тому, що теми повинні враховувати громадську думку щодо того, як усвідомлюється нова ситуація.

Для того, аби більш рельєфно показати подане, використаємо таке порівняння. В тематичному полі реформи освіти мають з'явитися теми, які торкалися б сутності явища освіти і позначали проблеми, що вказують на те, чому у нас є поширеним споживацтво і як це подолати. Обговорювати, що існуюча освіта не стурбована формуванням самостійних членів суспільства, але відтворює клас людей, які у всьому сподіваються не на себе, а на державу («державна мені винна»). Ця проблема має в тематичному полі стати актуальною і виділитися як важлива в суспільній свідомості. Зараз же в тематичному полі реформи освіти, обговорюються швидше вторинні питання, які не торкаються її сутності: «платна освіта», «незалежне оцінювання», «конвертованість дипломів» тощо. Сутність освіти, як такої, в суспільній свідомості не присутня. Тому для більшості населення, скоріше, більш нагальні теми: «освіта у виші дозволяє уникнути призову в армію», «що треба закінчити, щоб заробляти» і т.д. Багато в чому саме не сформованість тем, які могли б обґрунтувати глибину освітньої реформи, призводить до того, що реформа йде повільно і точково.

Зовсім по іншому складалася ситуація з серією реформ, проведених на початку 1990-х рр., і які отримали назву «приватизація і лібералізація». Реформаторам в якійсь мірі тоді вдалося провести актуалізацію теми реформи в суспільній свідомості. На це спрацював цілий ряд тем, наприклад «зараз все бідні, а ринок це самостійність і великі заробітки», «ми живемо гірше ніж на Заході, а якщо у нас буде ринкова економіка, то будемо жити не гірше, ніж в Німеччині або США ». Ці теми стали на той момент дуже важливими і зв'язали в свідомості людей існуючу ситуацію, проблеми в країні, покликані відсутністю цих сутностей, тих нововведень, які повинні були виникнути за рахунок вказаних реформ (ринок, приватна власність та інші), і усвідомлення необхідності проводити реформи. Якби для людей теми особистого багатства і реалізації їх талантів не були актуальні, то через спротив започатковані реформи провести було б вкрай важко.

Щоб теми, які потрібні для обґрунтування необхідності реформування, потрапили в тематичне поле, потрібно, як мінімум, два компоненти: змістовна провокація і дискусія.

Теми, які потрібні Реформатору, повинні бути не тільки заявлені в тематичному полі, але й почати «жити» в ньому самостійним життям. Тобто їх обговорення має зніціюватися не тільки Реформатором, але й станом суспільної свідомості. Щоб домогтися такого ефекту уваги, Реформатор може скористатися прийомом «змістовної провокації».

Цей прийом побудований на тому, що Реформатор формує в суспільній свідомості подію (ii), яка (i) змусить населення країни звернутися до потрібної теми і почати її обговорювати.

У XIX столітті в якості такої події для проведення реформи армії (1860-1870) було використано поразки Росії у війні 1853-1856 рр. Свідчення очевидців цієї поразки були опубліковані. Але зараз з них, мабуть, найбільш відомий цикл художніх нарисів Л.М. Толстого, який отримав назву «Севастопольські оповідання». Ці та інші публікації представників російської інтелігенції зробили колосальний тиск на суспільство, «взяли за живе» та виступили в ролі каталізатора для обговорення питання про те, в чому полягає сутність армії і яка армія повинна бути на той час в Росії. Розгорнута щодо цього питання в суспільстві дискусія посприяла тому, що реформа армії була «під тиском» все ж здійснена.

Подібні жваві обговорення в українському суспільстві передували й реформі патрульної поліції, розпочатої у 2014 р. Зразком для неї виступили вже здійснені зміни у колись наскрізь корумпованій Грузії, а отримана в цій країні нова якість поліціанта стала тим орієнтиром службовця, якого громадяни України забажали побачити на свої вулицях.

Останній приклад можна розглядати як ілюстрацію «змістовної провокації» і дискусії, хоча, швидше за все, тоді це стало наслідком збігу обставин, а не було уведено кимось у поле обговорень усвідомлено. Але такого класу змістовні провокації можуть і мають формуватися і проводитись Реформатором осмислене.

За рахунок дискусії, яка розгортається в суспільстві щодо запущених Реформатором тем, можна встановити перед за все осіб, класи або навіть групи, які зацікавлені в реформі. Саме в дискусії проявляється, хто може в результаті реформи «програти», а хто «виграти», а значить, в тій чи іншій мірі цікавиться реформою. У разі, якщо реформа не посприяє поліпшенню становища якихось груп, класів або осіб (тренерів та інших залучених фахівців, спортсменів), або їхні інтереси в суспільній дискусії не розглядаються, то, швидше за все, відбудеться не реформа, а перестановка кадрів в державному апараті.

Якщо в дискусіях інтересанти реформи проявлені, нехай це тренери, які працюють з групами початкової підготовки, перед Реформатором постає завдання по перетворенню їх в сильні громадські фігури започаткованих змін. Це викликано тим, що мають вигравати від реформи набагато слабкіші в громадській думці (тут, ніким не захищені і погано оплачувані численні тренери). Іноді суспільний статус формується саме під час реформи.

Зауважимо, коли обговорюються інтересанти, не мають на увазі окремі персони. Інтересантом можуть бути окремі шари суспільства, корпорації, класи, і найрізноманітніші групи людей, які незадоволені чимось в ситуації, що склалася. Інтересантом вони стають в момент, коли починають бачити нові перспективи, які для них відкриваються в результаті реформи. Інтересанти не існують в житті, вони штучно виділяються Реформатором для здійснення реформи. Такі групи людей формуються в ході дискусії, оформляються в суспільній свідомості як громадська сила, інтереси якої не можуть бути далі ущемлені.

Так при реформі армії в США був використаний такий механізм, що формував інтересантів: після кількох років служби демобілізованим з армії надавалися суттєві пільги для вступу до навчальних закладів. За рахунок цього вдалося сформувати інтересантів-учасників реформи з шару бідних верств, у яких іншої можливості здобути освіту не було.

Метою реформи є зміна тієї чи іншої сутності. Так як Реформатор має справу не з матеріальними предметами, а з явищами, які існують в системі суспільних відносин, то така зміна в житті проявляється як зміна у відносинах між людьми і різними соціальними інститутами. Однією з важливих для Реформатора характеристик будь-якого соціального утворення, і сфера спорту не виняток, є прагнення окремих груп зберегтися в незмінному вигляді. Тому реформатор завжди зустрічає опір змінам саме з їхнього боку.

Так, вчителі шкіл зазвичай протестують проти будь-яких нововведень в школі. Цей опір відбувається через те, що за роки роботи вони вже знають і розуміють, як і що мають робити в існуючій ситуації. Будь-яке нововведення для них означає, що їм доведеться змінюватися самим: перенавчатися, міняти своє ставлення до учнів, батьків і своєї роботи тощо. Причому, найчастіше, це відбувається у вчителів неусвідомлене і викликається тим, що вони навіть не можуть уявити собі, що може бути по-іншому. Що можлива школа без класно-урочної системи: предметної освіти, навчальної дисципліни, класів та ін. (саме тому Міністерство освіти і науки України заздалегідь почало перенавчати вчителів початкових класів до тієї реформи, яка має назву «Нова українська школа»). Те ж саме має відбуватись в будь-якій іншій сфері суспільного життя або діяльності при нововведеннях.

Для Реформатора, що працює з якимось соціальними структурами, інструментом подолання опору є соціальний інструмент - «громадський конфлікт». Теми, які запускає Реформатор в тематичне поле, і які стають предметом громадської дискусії, можуть бути доведені до стану конфлікту. Поява і оформлення конфлікту в суспільній свідомості змушує людей займати ту чи іншу громадську позицію. Це дозволяє Реформатору не тільки виявити супротивників і прихильників реформи, а й оформити їх як таких в суспільній свідомості. Наступним кроком Реформатор позначає супротивників як тих, хто чинить опір всьому новому і перешкоджають розвитку країни. При появі конфлікту, реформа в суспільній свідомості оформляється як засіб, здатний цей конфлікт зняти і нормалізувати ситуацію, яка, в іншому випадку, може привести до громадянського бунту.

Зазвичай в суспільстві прагнуть всі виникаючі конфлікти гасити і інтерпретувати як окремі випадки, а не загальне явище, викликане існуючими невідповідностями. Тому для Реформатора виявлення таких конфліктів та їх оформлення в суспільній свідомості, яке б пов'язувало їх з причинами, які обґрунтовують назрілу реформу, є досить сильним засобом, що сприяє подоланню опору тієї групи, що проявила себе як ретрогради.

Проілюструвати це можна на прикладі ситуації, яка склалася в Росії в кінці XIX століття після реформи кріпосного права. В результаті проведеної в 1861 р. реформи, в Росії склалася ситуація, коли велике число селян отримали дуже маленькі наділи, не завжди здатні їх прогодувати, а, крім того, потрапили і в фінансову залежність (так як повинні були виплачувати викупні платежі за наділи). Це призводило до селянських бунтів і заворушень, які тривали протягом 40 років. У суспільній свідомості ці бунти інтерпретувалися як окремі випадки, викликані місцевими причинами, такими як посуха, поганий норів представників місцевої влади тощо. Тільки на початку XX століття ці конфлікти почали оформлятися як викликані тим, що в результаті реформи 1861 р. не була до кінця сформована така сутність, як «селянська власність». Це і викликало бунти і конфлікти. А П.А. Столипін використовував це як обґрунтування для проведення аграрної

реформи (1906-1910 рр.), яка повинна була закінчити оформлення «селянської власності» і тим самим врятувати країну від революції, що назривала.

Як видно, іноді Реформатор змушений штучно «розігрівати» конфлікт за рахунок підтримки тем реформи (тут, реформи спорту) в тематичному полі. Іноді, з якогось моменту, конфлікти починають ініціювати представники громадськості і Реформатору необхідно тільки їх підтримувати і направляти в потрібний для реформи напрямок.

Після того, як позиція Реформатора сформована, визначено і усвідомлено тип реформи, позначені її мета і завдання, окреслені елементи системи спорту, що підлягають реформуванню, і проведений аналіз ситуації у професійній спільноті, для Реформатора починається час здійснення реформаторських дій. Умовно такі дії можна розділити на дії двох типів: спрямовані на підготовку реформи, про що йшла мова вище, і на її реалізацію. Ось особливості, які проявляються в реформаторських діях вже при реалізації реформи.

До таких можна віднести:

- наявність у реформатора двох проектів реформи (робочого і оприлюдненого);
- законодавчу ініціативу і реорганізацію органів влади;
- поширення уявлень про інтересантів, які виграють від реформи, і тих ретроградів, які існують за межами «мейнстріму» (тих, хто в результаті реформи виявиться в програвші);
- фіксацію появи нових видів діяльності і нових елементів в системі підготовки спортсменів;
- легітимацію цих нових, започаткованих реформою явищ.

Реформи в спорті, зважаючи на час підготовки спортсмена, найчастіше пов'язані з перспективами, які можуть з'явитися тільки після років, а то й десятиліть. І для окремих персоналій, життя яких змінюється через реформи, ці перспективи не часто стають актуальними. Як правило, інтереси людей короткочасні і відносяться до поточної ситуації, а не до віддаленого майбутнього. У Реформатора, натомість, горизонт інший. Горизонт заданий не актуальною ситуацією, а історичною та культурною перспективою держави в цілому, в інтересах і від імені якої і діє реформатор (див. вище «Поняття реформи»).

Тому робочий, максимально бажаний проект реформи змін не завжди може бути опублікований: існує загроза що в суспільстві він буде просто не сприйнятий і спровокує опір. Це може статися через те, що дійсна мета реформи буде досягнута тільки через тривалий час (якщо взагалі вона буде досягнута, про що мова йшла вище).

При цьому необхідність в публікації проекту реформи все ж існує. Вона обумовлена тим, що дії реформатора змінюють організацію життя громадських утворень (як окремих людей, так і груп, верств населення тощо). Так як реформи проводяться від імені держави, то вони повинні бути публічними. До того ж для реалізації реформи дуже важливим є поява інтересантів (осіб, зацікавлених в реформі), а для цього потрібно, щоб мета і проект реформи, щодо яких вони можуть самовизначитися, були оголошені заздалегідь.

Для того, щоб подолати ситуацію, коли, з одного боку, публікація проекту необхідна, а з іншого, вона не може бути проведена через те, що він розрахований на віддалену перспективу, Реформатор зазвичай і готує два проекти: робочий і публічний.

Публічний проект реформи несе політичну і суспільну функцію. Він публікується, що дозволяє позначити реформу як дію, яка проводиться від імені та в інтересах держави. Він

може бути предметом суспільної дискусії і спровокувати появу інтересантів і ретроградів. На відміну від робочого, публічний проект може кілька разів по ходу здійснення реформи змінюватися. Реформатор може використовувати зміни проекту в політичних цілях і, готуючи кілька варіантів проекту, послідовно їх міняти (в залежності від політичної ситуації). Так, спочатку він може опублікувати більш кардинальний реформи, а потім оголосити, що «в інтересах фахівців проект був доопрацьований, були враховані такі-то аспекти», і опублікувати м'який варіант реформи, який може отримати велику підтримку.

Робочий проект вказує на реальну мету і причини реформи. Він не повинен залежати від супутніх реформі обставин і тому не змінюється під час реалізації реформи.

Щоб відбулося оформлення інтересантів як громадської сили, Реформатор повинен позначити їх присутність в полі державної влади та легалізувати в суспільній свідомості. Частково це може бути досягнуто за рахунок їх оформлення в законодавчому полі і в структурі діяльності державних органів влади. Наприклад, якщо з'явилися люди, які торгують спортивним інвентарем, то в юридичному просторі спорту повинні з'явитися такі поняття як торгівля, повинен бути визначений статус торговців і торгівля повинна бути оформлена як самостійна і легальна діяльність. Тепер їх діяльність стає законною і легальною. Зовсім не обов'язково, щоб у результаті легалізації з'явилося відразу багато торговців, важливо щоб ті, хто вже цим займається, були оформлені. У разі, якщо цього не відбудеться, оформити інтересантів в суспільній свідомості буде дуже складно: вони так і залишаться попутниками, інтереси яких для спортивної спільноти не настільки важливі.

При здійсненні законодавчої ініціативи і реорганізації органів влади, важливо, щоб ці нові позиції (торговці), що виникли з появою нової сутності (торгівлі спортивним інвентарем), отримали свою назву. Це досить важливий крок, оскільки, якщо інтересанти будуть позначені окремою важливою для реформи групою, а в суспільній свідомості їх місце буде співвідноситися з започаткованою реформою спорту серед інших груп інтересантів, то це дозволить забезпечити їхнє подальше оформлення як важливого елементу в новій системі спортивної підготовки, що має бути сформована. Причому, їх назва має бути зафіксована в полі влади (вона повинна з'явитися в нормативних державних документах і в структурі державного апарату). Можуть навіть виникнути підкомітети чи інші державні структури з торгівлі спортивною формою тощо.

Виявляючи свої законодавчі ініціативи, Реформатор фіксує виникнення таких нових сутностей (організаційних структур, нових категорій фахівців), що мають бути закріплені в проектах законів (Указів, наказів, постанов тощо). Так, в них може бути прописано, що «суб'єктами в системі підготовки спортсменів є поставники спортивного інвентарю». Незалежно від того, чи буде в подальшому закон прийнятий в такому вигляді чи ні і як швидко, сама поява проекту в публічній площині призводить до того, що люди починають на це орієнтуватися і будувати свої особисті траєкторії відповідно до того нового, що повинно з'явитися за рахунок реформи спорту. Приміром, у когось може з'явитися ідея створення відповідних виробництв і він почне шукати інвесторів і фахівців.

За рахунок реорганізації органів державної влади Реформатор в певному сенсі «виводить інтересантів з під удару» державного апарату. Особливо це важливо в разі, якщо інтересантом стають раніше самочинні громадські групи, ставлення до яких з боку

органів влади не було визначеним і бюрократизованим. Як, наприклад, зараз не легалізовані науковці різного профілю, які залучені до підготовки спортсменів. В цьому випадку, опинившись в полі зору влади, інтересанти потрапляють в ситуацію, коли, по відношенню до них, можуть бути передбачені заходи, донедавна не очевидні конкретному чиновнику. Якщо відношення до інтересантів з боку влади не змінено за рахунок реорганізації її органів, то інтересанти не зможуть оформитися в окрему суспільну силу. Вони будуть постійно ослаблені зіткненнями з державним апаратом. Тому повинні бути розроблені процедури, за якими органи державної влади зможуть звертатися до нових сутностей і громадських утворень. Тепер при будь-якому зіткненні, взаємодія має вестися у відповідності до встановлених норм.

Найчастіше при проведенні реформи виявляється, що активна громадська позиція інтересантів значно слабкіше за позицію ретроградів. Це викликано тим, що в програші найчастіше виявляються ті фахівці, які вже закріпились в ситуації, що давно склалася. Вони вже мають ресурси від діяльності, якою займаються (а в ході реформи вона може бути суттєво трансформована), вона на даний час організована і стабільна. За рахунок цієї діяльності вони набувають професійної і суспільної ваги. Інтересанти ж іноді виявляються в ситуації, коли їм потрібні ресурси, а їх суспільна вага є видимою лише в ході реформи.

Тому Реформатор найчастіше змушений вживати ряд заходів, спрямованих на посилення інтересантів: наприклад, їх фінансової підтримки (за рахунок можливостей місцевих бюджетів, сприяння у залученні інвестицій на ті чи інші види діяльності) і ослаблення ретроградів. Процес посилення інтересантів може йти досить повільно, адже для реалізації реформи вони повинні набути серйозної суспільної ваги. Положення ретроградів може бути ослаблене, наприклад, за рахунок пере направлення фінансових потоків в інші спортивні організації. Створення сфер, більш привабливих для потенційних інвесторів, ніж зайняті ретроградами, має бути передбачено Реформатором заздалегідь.

Реалізацію цих двох пунктів можна продемонструвати на прикладі реформи кріпосного права в Росії (1861 р.) і аграрної реформи Столипіна (1906-1910 рр.). Коли Олександр II проводив реформу кріпосного права 1861 р., інтересанти не були оформлені як громадська сила. Тому реалізувати кардинальний проект, що передбачав перерозподіл землі поміщиків між селянами без викупу, не вдалося. Був прийнятий проект, при якому земля залишалася у власності поміщиків. І лише через 40 років, коли структура суспільства змінилася, позиції поміщиків послабилися, а селяни стали вільними людьми, вдалося зробити наступний крок реформи, спрямованої на появу селянської власності [39].

Мистецтво Реформатора полягає не в тому, щоб написати прямі закони і розробити систему прямих (директивних) заходів по створенню нових організаційних структур, а в тому, щоб посилити інтересантів перетворень до рівня, при якому вони змогли б чинити тиск на державний апарат. А після завершення основного етапу реформи, коли започатковані зміни стали невідворотними, самі здійснювали зміни в системі спорту за рахунок того, що продовжували проводити в життя колись задумане Реформатором.

У якийсь момент Реформатор, як представник держави, може сказати, що це (тобто те, що має з'явитися в результаті реформи) вже є. В ході Лібералізації в якийсь момент реформатори оголосили, що торгівля є (хоча до цього всі вважали, що це не торгівля, а

спекуляція). Після того, як подібна заява зроблена, в суспільній свідомості відбувається трансформація, і відмовитися від цього твердження стає вкрай складним завданням. Адже Реформатор є представником держави, тож його висловлювання потрапляє в загальне тематичне поле, а фіксація того, що нова сутність вже є, стає загальнопоширеною.

Така публічна дія надзвичайно підсилює позиції інтересантів і породжує сумніви в середовищі ретроградів. Частина ретроградів навіть може почати переглядати свої погляди і переходити на бік інтересантів. Але навіть якщо цього не відбулося, така заява ініціює появу тем, пов'язаних не з питаннями про необхідність реформи, а з тим, як нова сутність повинна тепер проявлятися.

Питання легітимації стосується законодавчої ініціативи і реорганізації державного апарату. Однак, легітимація, яку повинен здійснити реформатор, не вичерпується цими діями. Реформатор має справу не з матеріальними предметами, а з суспільними явищами, тобто явищами, які існують в системі суспільних відносин. На загал це такі явища як торгівля, власність, податки, гроші і т.д. Наприклад, торгівля, мабуть, існує тільки до тих пір, поки люди торгують і усвідомлюють - те, що вони роблять, є торгівлею. Це явище відтворюється в суспільних відносинах незалежно від того, чи буде конкретний торговець торгувати чи ні. Можна сказати, що торгівля існує, поки відтворюється весь комплекс дій, які здійснюють люди під час торгівлі (укладають угоди, продають і купують товари, користуються грошима для розрахунків і т.д.), тобто допоки люди однозначно визнають цю діяльність як торгівлю.

Мистецтво Реформатора полягає в тому, щоб нові започатковані явища і процеси, які з'являються за рахунок реформи, починали і далі відтворюватися за рахунок існуючих в суспільстві механізмів відтворення. Але щоб це стало можливим, для реформатора важливим стає здійснити легітимацію явища.

Ефект легітимації явища (процесу) створюється за рахунок того, що поєднуються різного роду події:

1) Явище набуває однозначної і правильної (відповідно до його сутності) назви. Ця назва є однозначною для всього суспільства, тобто всі називають одне і те ж явище однаково.

2) Явище вводиться в юридичну практику (юридичний оборот). Воно стає предметом укладення договорів, з'являється судова практика у справах, пов'язаних з явищем, і т.д.

3) Явище вводиться в господарську практику. Воно співвідноситься з вже існуючими в явищами і люди, які здійснюють ще один тип діяльності, починають використовувати нове явище: так складається відповідний тип діяльності для вирішення своїх завдань. Так, історично, ті хто займається виробництвом, в умовах торгівлі торгують своєю продукцією.

4) Явище стає звичним, воно вводиться в свідомість обивателів, в їх побут, виникає ілюзія, що «так було завжди». Так виник і поступово закріпився у свідомості людей професійний спорт.

Коли ці процеси поєднуються, відбувається ефект, який називається легітимізацією нового явища, що з'явилося «природно», як поступово входили у життя людей футбол і

професійний спорт, не ініційовані Реформатором. Або «штучно», за рахунок дій Реформатора, як колись придумані людьми баскетбол або стрибки на лижах з трампліну.

Для того, щоб такий «штучний» ефект трапився, Реформатор змушений проробляти дії, спрямовані, як мінімум, на рішення 6 різних завдань.

1) Поява відповідних знань про реформу, укладених в книги, посібники, підручники та ін. Такі знання повинні служити з одного боку для ідеологічного оформлення нового явища (сучасна система спорту, в якій масовий спорт і спорт вищих досягнень це добре, і це повинно бути в будь-якому нормальному суспільстві). А з іншого боку, для того, щоб з'являлася однозначність і ясність в питаннях про те, як повинні діяти люди в цих сферах.

Повинні з'являтися книги професійного спрямування: від методичних посібників для працівників сфери спорту, до робіт з теоретичними дослідженнями «з історії реформи спорту вищих досягнень». Цей крок важливий, оскільки люди можуть набувати за рахунок таких книг знання, що дозволяють їм формувати взаємини з іншими з приводу різних сфер спорту, самим проводити важливі наукові дослідження, реконструюючи події, що сталися. Іншим важливим моментом є те, що за рахунок книг люди наповнюються ідеологією і формують ставлення до явища як до важливого, а іноді і необхідного для розвитку спорту.

2) Поява нових людей в соціальному полі спорту. Необхідно створювати умови, що сприяють появі прошарку тих, хто себе кодифікують і ідентифікують по-новому, як різні за фахом спеціалісти, професійне-залучені до складного процесу спортивної підготовки.

Це завдання тісно пов'язане з попереднім завданням. Не дуже важливо, що з'явиться спочатку - люди або знання - важливо, щоб врешті-решт було і те й інше.

3) Формування нових організаційних структур і місць. Новий прошарок людей, які з'явилися в сфері спорту, повинні бути якимось оформлені в суспільстві. Нові організаційні структури і місця повинні служити саме цій меті. Причому, такі структури і місця мають бути позначені публічно: в суспільстві всім повинно бути ясно, що є сучасна система підготовки спортсменів, є лікарі різного профілю, які в ній задіяні, відомо, чим вони займаються, відомо, де готують відповідний персонал фахівців і т.д. Частина цих структур, які зможуть зайняти нові позиціонери і нові явища, може створювати Реформатор, а частина поступово з'явиться самостійно.

4) Фіксація нових відносин. Той тип відносин, який з'являється за рахунок реформування сфери спорту вищих досягнень, повинен отримати інструменти фіксації. З точки зору ринкових відносин, такими інструментами виступають угоди, контракти, домовленості, способи передачі і застосування відповідних технологій і багато іншого.

5) Інституціоналізація. Щоб тип відносин, в якому виявляється сутність, відтворювався безвідносно участі в цьому конкретних людей або окремих груп, необхідно проводити інституціоналізацію. Інституціоналізація (в контексті реформування) не означає, що повинні з'явитися нові інститути. Це означає, що те чи інше явище, яке з'являється, і той тип відносин, який при цьому формується, повинен бути закріплений в системі інститутів (через систему інститутів), що існують в суспільстві. З точки зору реформ це означає, потребу в інститутах, які повинні підтримувати ті, що вводяться в суспільство, явища і нові відносини.

б) Нова історія (останній пункт легітимації). Дійсним завершенням реформи є написання нової історії. Пишеться або історія реформи, або історія проявів тієї чи іншої суті протягом історії країни, або навіть цілковито переписується історія країни, як це нещодавно зроблено в Естонії і намагаються зробити в Україні.

Завдання цієї дії - показати, що нова структура суспільних відносин це те, до чого вела історія. Не випадково більшість реформаторів пишуть книги за підсумками своєї діяльності. Нова історія дозволяє закріпити нові явища в суспільній свідомості як природні.

3.4. Особливості ситуації з проведенням реформ в Україні

Ситуація з реформами в Україні, на думку Ю. Ганущака, який приймав безпосередню участь в економічних реформах, а відтак може вважатись експертом, є строкатою [23]. Так, доволі успішно проходить адміністративно-територіальна реформа, спрямована на децентралізацію влади. Започаткована пенсійна реформа, розпочата реформа освіти («Нова українська школа»), але навряд чи суспільство сприймає те, що відбувається в школі вищій як реформу. Ясності в реформуванні медицини немає навіть серед фахівців. Без чіткої ідеології йдуть зміни в податковому законодавстві, в основному як реакція на замовлення чи тиск різних політичних та бізнесових груп. Зміни в системі судоустрою призвели практично до ліквідації незалежності цієї гілки влади. Заходи в галузі ЖКГ не підкріплені належною політичною, фінансовою та медіа підтримкою. Адміністративна реформа звелась до перетрушування кадрів. Розпочата, але залишилася незакінченою бюджетна реформа, хоча вже перші її кроки довели доцільність змін.

Очевидно, що бракує системності в процедурах проведення самих змін. Автор аналітичного матеріалу сам брав у підготовці бюджетної реформи — чи не єдиної, яка довела ефективність навіть у частково завершеному стані, - і тому його думки щодо «кухні», на якій готуються реформи, хоч і небезспірні, варто взяти до уваги [23].

Є декілька постулатів, якими часто послуговуються українські політики, зазначає він:

1. Реформу краще починати одразу після розчищення владного поля (чергових виборів), за потужної політичної підтримки. Президенту - краще з початку другої каденції, коли підтверджена підтримка електорату і ще є час, щоб побачити плоди нововведень.

2. До проведення реформи залучається весь творчий потенціал відповідного міністерства для того, щоб адміністративними методами досягнути бажаного результату.

3. Думка непосвячених в деталі проведення реформи вважається за визначенням некомпетентною і не повинна серйозно розглядатися, оскільки це відволікає від досягнення наміченої цілі? (маємо заперечення, дивись вище).

4. Вважається, що за вдалої організації проведення реформи не потребує значних затрат.

5. Реформа наслідок дозрілості суспільства і готовності його до змін (дивись вище)

6. Вважають, що реформу слід здійснювати блискавично, щоб опоненти та противники не встигли отямитися та організувати протидію (дивись вище)

7. Реформу необхідно робити в моменти економічного зростання, акумулювавши необхідні ресурси.

8. «Захід нам допоможе».

Виписавши ці 8 «постулатів», більшість яких не витримують критики після поданого вище, Ю. Ганущак подає тезу, підтверджуючу нашу заявлену позицію: парадокс ситуації полягає в тому, що насправді успішні реформи проводяться швидше не дякуючи, а всупереч цим правилам. Специфіка України полягає в тому, що ані влада, ані опозиція ніколи не готові до проведення реформ. Принаймні до помаранчевого протистояння влада була самодостатньою та самовпевненою і не потребувала будь-яких змін, які хоч якимось чином могли зашкодити її благополуччю. Здебільшого лише зовнішні чинники (чи то вимоги Заходу, чи тиск зі сторони Сходу) змушували попередню владу імітувати реформи, або ж здійснювати термінові заходи з «утрясання» конфліктів між фінансово-промисловими групами або різними рівнями існуючої влади. Ось на що він звертає увагу.

Щасливий збіг обставин

Так, дійсно, бюджетна реформа відбулася завдяки щасливому збігу обставин: неспроможністю системи (у даному разі — бюджетної «матрьошки» різних рівнів) зберігати status quo у відносинах з місцевою елітою, тиском міжнародних організацій, апогеєм якого став знаменитий «лист чотирьох» (звернення до Президента України послів США, Канади, керівників МВФ та Світового банку) із занепокоєнням щодо блокування бюджетної реформи. А з другого боку, високим рівнем проробки її в деталях, політичним лобістом в особі Ю. Тимошенко та приходом до управління уряду В. Ющенка.

Якщо ж говорити про опозицію, яка тоді існувала, то класичні підходи до підготовки реформи — «тіньовий уряд», громадські ініціативи — в Україні були нереальні адже опозиція була не готова отримати владу, як зрештою, провладна еліта ніколи не готувалася до того, що її можна втратити. Тому теза, що реформи уряд здійснює для того, щоб сподобатися виборцям і отримати політичні дивіденди, в умовах України є дещо перебільшеною. Результатами тієї ж бюджетної реформи реально скористувався уряд Кінаха, а не Ющенка (який її проводив). Зрештою, бюджетна реформа це досить інтелектуальне заняття і очікувати її всенародного розуміння та схвалення з боку електорату з точки зору «реальних політиків» є невдячним заняттям, тому необхідність її проведення взагалі була нелогічною. Але навіть такий політично безпрограшний крок, як введення 13 % податку на доходи фізичних осіб так і не призвів до масової електоральної підтримки уряду Януковича, цей хід був не комплексним, оскільки не супроводжувався одночасним реформуванням соціальних фондів.

Ланцюжок логічних висновків

Спірною є думка, що, залучивши всю міць адміністративної машини, можна досягти бажаних результатів у проведенні реформи. Навпаки, апарат за своєю природою зацікавлений у збереженні Системи. Для того, щоб в цьому переконатися, достатньо простежити за таким ланцюжком логічних висновків. Кому реально може довірити проведення реформи міністр, якому уряд чи його політична сила доручили проводити зміни. Реально такий міністр постарається покласти такі завдання на заступника, поклавшись на його адміністративний досвід. Однак останній не є політичною фігурою, він не займає найвищий щабель в кар'єрній ієрархії. Перед ним постає дилема — у випадку успіху реформи — вище рости нікуди, у випадку невдачі — він цап-відбувало. Тому

найкраща тактика зама — неквапом, але послідовно нашептати міністру, що реформа, безумовно, потрібна, але не на часі, і бажано потім (є слабко підготовленою, немає кадрів, ресурсів і, взагалі, ситуація не настільки катастрофічна, щоб робити різкі та кардинальні кроки, можливо, міністр не зовсім правильно зрозумів меседж політичного керівництва).

А для наочності на початку виконання доручення буде організована бурхлива імітація реформи. При цьому винні знайдуться або в суміжних міністерствах, або це теоретики-ботаніки, що «не знають реального життя», або підступні західні радники, які переслідують свої таємні інтереси. Буде підготовлено розрахунок фінансових ресурсів, необхідних для проведення реформи, а також зміни до штатного розкладу, розміри яких дуже не сподобаються Мінфіну. Звичайно, при цій операції «Гальмо» необхідно, щоб міністр черпав інформацію виключно з контрольованих апаратом джерел, щоб не мав доступу до альтернативних розрахунків. Реально це не так важко, у нас до політичної вершини міністра рідко доходять ті, хто є компетентним. Дійсно, в Системі діє гальмо: «верхи» сподіваються на професійність середньої ланки апарату, що доробить деталі, в той час як вона вірить в те, що керівництво усвідомлює те, що робить, отже все стоїть.

Підтвердженням неможливості ресурсами апарату готувати реформу є вкрай низький рівень документів, які зазвичай видає уряд. Підготовлені службовцями в режимі постійного цейтноту, які до того ж здебільшого не мають досвіду підготовки концептуальних документів. Тому проекти потрібних законів (Указів, наказів тощо) здебільшого калькують із закордонних нормативних документів, здійснити порівняльний аналіз світової бази практично немає кому. А якщо і беруться деякі деталі із законодавства Західної Європи чи Америки, то без врахування контексту та ментальних особливостей українського суспільства. З питань реформування, які стосуються корпоративного сектору, нестачу кваліфікованих кадрів в уряді ще можна компенсувати добровільною допомогою кваліфікованих фахівців від груп лобістів. Але чи можуть йти таким шляхом розробники документів, які стосуються питань публічного характеру реформи сфери фізичної культури і спорту, охорони здоров'я, управління територіями тощо? Групи лобістів тут хто?

Причому, для підвищення своєї значимості апарат максимально акцентує увагу політичного лідера на складності предмету реформування, які може досягнути тільки досвідчений чиновник. Міністра завантажують потоком різноманітної, часто другорядної інформації, досягаючи таким чином інформаційної перенасиченості і розгубленості, що створює ілюзію значимості чиновника, адже він якось з нею розбирається. Всі зовнішні організації, особи, непосвячені в кухню відомства, за означенням, є некомпетентними і тому не можуть розглядатись інакше, як ті, які збурюють спокій. Щоб, не дай Боже, навіть теоретично не можна було стороннім наблизитись до Істини, відомої лише апарату, будь-яка суттєва інформація старанно приховується. Інколи доходить до анекдотичних ситуацій.

Ганущак пише, в 2003 р. для того, щоб секретаріат Комітету Верховної Ради з питань бюджету не зміг здійснити реальний аналіз бюджетної інформації, Міністерство фінансів передало цю інформацію не на електронних, а на паперових носіях (300 сторінок цифрового матеріалу). Формально вимогу доступності інформації виконано, реально ж працювати з таким масивом неможливо. Розрахунки трансфертів до місцевих бюджетів на 2002—2004 рр. передавались до областей без формул, окремо по кожній області, для

того, щоб не можна було здійснити порівняння та аналіз. А щоб сховати застосований ручний підхід у формулі розрахунків доходів на 2005—2006 рр., все максимально ускладнили та зашифрували. В бюджетному процесі на 2008 р. Мінфін взагалі не вважав за доцільне довести всю бюджетну інформацію до місцевих кошторисів, не кажучи вже про консультації, що практикувалися перші два роки після прийняття Бюджетного кодексу.

За вмілої організації — великі кошти не потрібні?

Ще одна неочевидна теза полягає в тому, що за вмілої організації підготовка і проведення реформи не потребує великих коштів, а в ідеалі навіть спроможна фінансувати сама себе. Однак це не так. Адже внаслідок реформи обов'язково знаходяться ті, хто страждає від зміни стану спокою, і ті, хто виграє. Останні мовчать, зате перші виступають в усіх доступних ЗМІ. І тому такий загальний фон створює враження шкідливості запропонованих змін. Так, економія навіть на порівняно невеликих коштах на піар-кампанію адміністративно-територіальної реформи призводила до того, що вона була під загрозою фіаско. Звичайно, реформи найкраще здійснювати лише за сприятливої кон'юнктури та на підйомі економіки, коли є гроші. Однак реально буває навпаки, проведення реформи стає вимушеним кроком для подолання існуючих наслідків кризи.

Не поділяє Ганущак тезу, що реформа повинна проводитись швидко, відповідно до плану, в який посвячені тільки вузьке коло осіб. Дійсно, в СРСР за умов абсолютного контролю за суспільною думкою така стратегія була виправданою. Але навіть М. Горбачов, який проводив перебудову відповідно до розроблених радниками-теоретиками схем, маючи в своєму розпорядженні могутній інформаційний ресурс та відданий апарат, не зміг здійснити задуманого, а велика країна розсипалась під тягарем великої брехні [23].

В українській дійсності ігнорування масованої відкритої і досить довгої дискусії з суспільством обов'язково призведе до рецесії, а саме повернення до влади ретроградів, якщо суспільство не зрозуміє і не оцінить щирість намірів реформаторів. Публічний сектор життя вимагає широкої дискусії хоча б для того, щоб ідентифікувати групи впливу, селекціонувати активних прибічників реформи (інтересантів) та нейтралізувати недругів. Публічне обговорення дозволяє також відпрацювати деталі, які були недодумані на початку перетворень, і які обов'язково «вилазять боком» при практичному впровадженні змін (як кажуть військові, «розрахували на папері, та забули про яри, а по ним ходити»). Неможливо також сховати реальних розробників реформи: коло професіоналів є досить вузьким і вони повинні мати можливість відточувати свої позиції у відкритій дискусії.

Інша крайність — очікування, що суспільство саме вимагатиме змін і тому їх варто впроваджувати, як воно дозріє. Керуючись такою логікою, в Україні ніколи неможливо було б провести будь-які реформи. Адже очевидно, що проведення реформування наприклад, пенсійного законодавства — дуже болісний процес, який однозначно не подобається переважній більшості суспільства (так, як малій дитині страшно не подобається лікар, з яким пов'язані болючі уколи).

Суспільні виклики нині вимагають якнайшвидшої реакції. Якщо країна хоче вижити в умовах жорсткої конкуренції, то вона не може чекати на зміну поколінь, як це було в царській Росії. Відкритість інформації дає змогу багатократно пришвидшити дозрівання політичної еліти, яка змушена ставати більш гнучкою для того, щоб вижити в конкурентній

боротьбі. Тому питання швидше не в дозрілості суспільства, але в наявності яскравих харизматичних особистостей, здатних повести за собою суспільство, при цьому не дуже забігаючи вперед. Якраз таких лідерів бракує, а інтриганів завжди було вдосталь. Вибір часу в проведенні реформи визначається не так підготовленістю всього суспільства, як тією частиною, яка соціально найбільш активна, яка визнається елітою цього суспільства.

Байдужість є ознакою пристосування і породжує монстрів

Не розглядаючи весь спектр критеріїв, які характеризують цей прошарок, автор вказує на одну вимогу до осіб, які мають моральне право впливати на розвиток суспільства та входити в категорію його еліти. Це активна зацікавленість у вирішенні проблеми, яка стоїть перед суспільством, та готовність протистояти викликам дійсності. Стосовно цього політик повинен мати свою думку і вміти публічно її формулювати. Потрібно бути фанатом ідеї перетворень і не боятися втрати підтримки електорату. Байдужість є ознакою пристосування, про архітекторів же реформ, як вже зазначалось, згадують через п'ять-десять років, а то й пізніше, коли змінюється покоління політиків.

Безглуздою є думка, що ідею може вкрасти політичний конкурент: насправді вже політичне кредо визначає ставлення до ідеології реформи. Конфіденційним може бути тільки комплекс конкретних заходів з впровадження реформи. Але він розробляється вже при отриманні Реформатором реальної влади (яка дає можливість проводити зміни). Відкрита ж дискусія про завдання та мету реформ, а також про шляхи її проведення об'єктивно сприяє підвищенню рейтингу тієї сили, яка проголошує нові ідеї. Так, партія ідентифікується у виборця як носій ідей важливих перетворень, що сприяє закріпленню її електорату та перспективи політичного довогліття.

Направду реформи готуються роками (тут мова про визрівання Реформатора). Формальний початок реформи можна ідентифікувати після проголошення головної ідеї, яка береться на озброєння політичною партією, часто це партія, що знаходиться в опозиції. Проведення конкретних заходів реформи, як вказувалось вище, це тільки невеликий завершальний етап скрупульозної роботи, коли політична сила отримала відповідні адміністративні ресурси. Якщо будучи на посаді міністра, саме цією особою починається розробка концептуальних засад реформи, пошук експертів, акумуляція та аналіз інформації — на реформі можна ставити хрест. Адже 99% робочого часу міністра це поточна робота. Серйозні нові концептуальні розробки він здебільшого фізично не здатний сприймати. Спілкування міністра проходить в телеграфному режимі. Тому прийняття високо посадовцем рішення щодо ключових пунктів пропонованої реформи є часто інтуїтивним, на рівні довіри. Кредит довіри матиме той експерт, група консультантів, що представляють мозковий генератор реформи, які зуміли в деталях довести, що вони кращі від конкурентів на ринку ідей. Але такий конкурс міністру потрібно здійснювати задовго до часу, коли буде прийнято рішення про впровадження реформи.

Як казав натхненник реформи публічної адміністрації у Польщі Міхал Куліша, Реформатор має п'ять хвилин, щоб переконати політичне керівництво у правильності визначеного курсу. Ганущак пригадує, що при підготовці Бюджетного кодексу він мав у своєму розпорядженні дійсно лише п'ять хвилин для того, щоб переконати Ю. Тимошенко в тому, що розрахунки трансфертів з державного бюджету можна і потрібно здійснювати

до семисот бюджетів — обласних, районних, міст обласного значення. І вирішальну роль, мабуть, відіграли не слова, як стоси матеріалів, що підтверджували таку пропозицію.

На цей час донесення інформації про реформу, крім суто технологічних заходів, розроблених фахівцями, ініціатору потрібно мати відповіді щонайменше на такі питання:

- які недоліки існуючої системи, чи є вони вже критичні;
- які мінімальні зміни конче необхідно впроваджувати;
- яка ціна реформи, де взяти кошти;
- які людські ресурси потрібно задіяти при підготовці та проведенні реформи, чи достатньо їх на місцях, чи належно вони підготовлені;
- хто виграє від змін, хто програє;
- яка очікується реакція основних політичних груп впливу, їх впливовість;
- яка послідовність заходів;
- ідеологічний та пропагандистський супровід реформи;
- особливості регулювання відповідної сфери в перехідному періоді.

У підготовці якісних проектів мають бути зацікавлені політичні партії

На підготовку реформи потрібно витратити гроші. Марно їх чекати від держави — такі видатки погано формалізуються в бюджетні програми. Штатні законодавчі інституції здатні напрацьовувати матеріал, однак для його компонування в комплексні нормативні акти потрібне політичне замовлення, сформулювати яке адекватно сучасним українським політикам досить важко. В ідеалі в підготовці якісних проектів повинні бути зацікавлені політичні партії. Зрештою, в цивілізованих країнах провідні партії мають свої дослідні інститути, що розробляють стратегії ідеології партій та шляхи їх впровадження. Приклад — Республіканський та Демократичний інститути в США. Саме вони є посередниками між політичним керівництвом партії та експертами з вузькоспеціалізованих напрямків. Саме працівники інститутів є кісткою апаратів міністрів, коли переходять у виконавчі структури.

Апарат міністра стає перехідною ланкою між виконавцями заходів реформи на місцях та міністром. Така схема є вигідною як для політиків, так і для чиновників, адже міністерство — це конвеєр, де функції кожної ланки чітко прописані і нововведення об'єктивно зламає встановлений порядок. Кар'єра службовця — ланцюг стандартизованих процедур, відтворення яких створює якість, яка називається досвідом. Реформа ж створює ситуацію, коли досвіду потрібних змін немає, коли і заступник міністра, і вчорашній студент мають однакові шанси для опанування новою методологією, причому новоспечений службовець має навіть кращі перспективи. Очевидно, що старші товариші - («апаратчики») намагаються поставити на місце вискокчу. Найкращий спосіб розв'язати цю проблему це перевести талановитого службовця, якщо він з'явився, в апарат безпосередньо міністра, де він зможе пов'язати ентузіазм і бюрократичні процедури.

Однак йому немає шляху повернення в ієрархічну систему. Така схема диктується законами конкуренції, такими ж невблаганними, як і в бізнесі. У виробництві існує чітка різниця між інститутами, що проектують техніку, та заводами, які її виготовляють. Надто талановитих інженерів не терплять на виробництві, однак вони є бажаними в конструкторських бюро. Очевидно, що питання, хто старший, тут не стоїть — амбіції погашаються вимогами споживача продукції. Для працівників кабінету міністра та апарату

міністерства таким клієнтом є міністр — уособлення політики керуючої партії. Класична схема організації реформи в Україні — наявність в апараті міністра такої спеціально підбраної особи (компетентного фахівця), яка має статус заступника і є відповідальною виключно за підготовку та проведення запланованої реформи.

Статус віце-прем'єра в теорії створений для просування комплексних реформ. Однак в українській дійсності він має значно менше ресурсів, ніж міністри. Спроби віце-прем'єра експлуатувати адміністративний апарат чи кабінет міністра викликають природний опір, що межує з тихим саботажем. Тому його інструмент — робота безпосередньо з міністрами та забезпечення зворотного зв'язку — через ОДА, спецслужби, неурядові організації, ті ж групи експертів. Як згадував колишній заступник міністра фінансів Польщі Єжи Міллер, при впровадженні децентралізації місцевих бюджетів, його безпосередній керівник міністр фінансів Бальцерович мав також статус і віце-прем'єра, що забезпечувало подолання прихованого саботажу галузевих міністерств. В багатьох країнах для проведення реформ створюються міжміністерські підрозділи, куди відряджають фахівців з різних міністерств на час реалізації реформи. Це дає змогу поєднати досвід цих спеціалістів зі свободою дій, яка їм надається, знижує негативний вплив корпоративних відносин, характерних для окремих міністерств. Якщо цього немає — ставка робиться на той же адміністративний апарат віце-прем'єра, який в більшості випадків не має досвіду та спеціальних знань для координації зусиль і тому пропонує силові варіанти вирішення міжгалузевих розбіжностей.

Про роль експертів

Хоча б яким освіченим та підготовленим був політичний апарат, однак він не спроможний самостійно вирішити всі питання розробки як ідеології, так і деталей проведення реформи. Не спроможні в більшості випадків запропонувати нові ідеї також галузеві профільні інститути, що часто є часто місцем працевлаштування відставлених чиновників. В сфері фізичної культури і спорту, в публічному секторі є дуже обмежена кількість фахівців, які спроможні провести комплексний аналіз всіх чинників, істотних для впровадження змін. Але саме вони володіють унікальними знаннями і можуть адекватно оцінити зарубіжний досвід та особливості ситуації в Україні.

Однак українські експерти слабко задіяні в підготовці рішень Мінмолодьспорту. Наразі частина з них, щоб не втратити кваліфікації, задіяні в проектах міжнародних організацій. Є випадки, коли блискучі спеціалісти з України змушені приймати пропозиції урядів сусідніх держав, зрештою, Росії, яка традиційно висмоктувала «мізки» з усіх пострадянських провінцій. Загалом теза «в своїй Вітчизні пророка немає» стосується навіть розвинених країн, де таланти часто визнаються лише після успішного впровадження їх розробок за кордоном. На жаль, вишкіл в області управління поки що є мало ліквідним надбанням — політичні лідери не звикли платити за послуги, які не дають миттєвої віддачі. Основні їхні видатки поки що орієнтовані на самозбереження політичного статусу і реалізуються через оплату послуг менеджерів виборчих кампаній, причому, як показує досвід останніх кампаній, інколи далеко не кращих. Те, що передвиборні обіцянки взагалі-то повинні прораховуватись і фільтруватись, ще не стало умовою політичного довголіття.

У психології політиків спеціалісти ідентифікуються за принципом «свій-чужий» і критерій довіри до їх фаху визначається за ангажованістю цих експертів на передвиборних барикадах. Така політична культура нашої еліти: немає розуміння, що закони суспільного життя мають високий рівень об'єктивності, як і закони фізики, і поважаючий себе фахівець не дасть позитивний висновок розробці, здійсненій виключно під політичну кон'юнктуру. А відсутність партійного квитка у такого експерта не означає його фахову невідповідність.

Зауважимо, так буває, що найуспішніші реформи здійснюються людьми, які прямо не пов'язані з галуззю, яка підлягає реформуванню. Так, введення страхової медицини у Словаччині забезпечувалось колективом молодих економістів на чолі з власником диплома MBA 30-річним Петером Патіжним. До речі, вказана реформа системи охорони здоров'я у Словаччині вважається найуспішнішою в Європі, і це при тому, що у конституції Словаччини теж є чимало «радянських» атавізмів, на кшталт нашої статті 49, яку цитує Міністерство охорони здоров'я України, як індульгенцію для пояснення своєї нездатності.

Кілька слів про те, як проходить проект

Слід розрізняти етапи проробки ідеології реформи — це, бажано, царина зовнішніх консультантів, — і вироблення механізмів впровадження — тут вже потрібно задіювати інструментарій адміністративного апарату. Часто, на етапі вироблення концепції реформи саме партії зважують, які ідеї та рішення потрібно вибирати для того, щоб отримати успіх та конвертувати його в результати наступних виборів. Тож якщо на першому етапі необхідна жорстка конкуренція ідей та теорій, носіями яких є різні школи та індивідуальні фахівці, то затверджений перелік заходів з впровадження реформи не варто часто змінювати: бюрократичний механізм вимагає чітких процедур та визначеності.

Після завоювання влади головним посередником між фахівцями та політиками, як вже вказувалось, повинен стати кабінет міністра — це орган, який забезпечує політичне реноме міністра. Останній повинен чітко відрізняти питання, які стосуються поточної діяльності та ті, які стосуються реформування діяльності своєї сфери. Ігнорування думки фахівців чи переадресація їх до заступників міністра, які є кадровими бюрократами, свідчать про політичну недалекоглядність міністра.

Ще одна особливість, яку часто ігнорують реформатори в Україні, це забезпечення зворотного зв'язку. Якщо конкретні заходи необхідно проводити через жорстку адміністративну систему, то отримання інформації про ефективність дії цих заходів необхідно забезпечувати через декілька незалежних каналів. Причому вихід на ці канали міністр повинен здійснювати безпосередньо сам, і навіть не через апарат міністерства. Останній, будучи відповідальним за реформу, об'єктивно намагатиметься пом'якшити в очах міністра промахи, допущені в ході її реалізації та прикрасити успіхи. Створення інформативної завіси навколо політичної фігури найвищого рівня - поки що тенденція всіх апаратів вертикалі, як кабінету міністра, так і адміністрації Президента України.

Після реставрації Конституції 1996 р. основний центр прийняття рішень щодо розвитку та проведення реформ перекочував до адміністрації Президента, який мав би стати і генератором реформ, що й зберігалось до 2019 р. А уряд був швидше реалізатором його розробок. Система обов'язково давала збої, незалежно від декларованої політичній орієнтації Президента та парламенту. Хоча це в українських реаліях складно, однак

політичній еліті потрібно домовитися про умови співжиття, як це має місце у Франції. В такій ситуації вся ноша підготовки та проведення реформ перекладається на уряд, в той час як Президент повинен зайняти консервативну позицію спостерігача. Однак це не в традиціях нашого соціуму. Швидше Президент активно перешкоджатиме будь-яким ініціативам, що пропонують з «ворожого» табору, практично зводячи нанівець перспективи розвитку країни [23].

Наївно також покладатися на залучення іноземного досвіду, як панацеї. Він не може бути компільований. Допомогу закордонних фондів теж потрібно сприймати адекватно: до 90% коштів міжнародних проектів йде на оплату інколи другорядних консультантів, а саме професорів закордонних університетів, що тимчасово втратили контракт у себе вдома.

Невисоким є коефіцієнт корисної дії і від закордонних вояжів непідготовлених депутатів Верховної Ради та перших осіб міністерств на один-два тижні для ознайомлення з досвідом реформ в інших країнах. Наявні там деталі та негативи за такий термін помітити неможливо, як і важко освоїти загальний контекст обставин, за яких відбувались місцеві реформи. Найбільш корисними тут були б тут поради українців — випускників спеціалізованих іноземних вишів, однак їм, як вказувалось, щонайменше, щонайменше, треба довіряти.

На наступний день після прийняття рішень архітектори реформи здебільшого відчують розчарування — великий доробок пропозицій, що органічно вписуються в нову систему, виявляються викинутими або в сесійній залі Верховної Ради, або поховані в надрах бюрократії. До цього потрібно бути готовим - ні суспільство, ні політикум, ні апарат не готові досягнути і прийняти повний комплект запропонованих змін.

Узагальнюючи подане акцентуємо щодо реформи сфери спорту наступне. Головне це задати необхідний вектор, який потім потрібно довести до стану необхідності впровадження елементів, які спочатку (тобто, у період, перед запуску реформи) були проігноровані. Слід бути також готовим до неминучої рецесії, адже проведення реформи — велике напруження інтелекту, яке не може тривати довго, особливо у кар'єрних чиновників, які, як і більшість людей, за природою є лінивими, що, зрештою, здебільшого є захисною реакцією здорового організму. Наприклад, цілий ряд норм проекту Бюджетного кодексу, що регулювали бюджетні процедури, відповідальність учасників бюджетного процесу, принципи системи, на останньому етапі підготовки кодексу до другого читання в 2001 р. були відкинуті [23]. Але в процесі його впровадження деякі, особливо важливі (наприклад, норми, що стосуються оборотного касового залишку) були відновлені, а вже в редакції Бюджетного кодексу 2010 р. більшість позицій, запропонованих ще десять років тому, зайняли своє достойне місце в тексті.

Взагалі успішність реформи визначатиметься тим, чи зможе нова система зайняти ту рівноважну позицію, яка протистоятиме неминучим спробам ретроградів реанімувати стару. Ознака живучості пропонованих змін це такі: однозначність їх трактування неупередженими фахівцями. Так, однією з помилок схеми формування громад, запропонованої в 2005 р. в концепції адміністративно-територіального устрою, була закладена багатоваріантність технічних рішень. Очевидно, що така система не могла бути

стійкою, адже при зміні влади завжди здійснюється спроба переглянути «злочинні» рішення попередньої і нестійкість концептуальних основ проведених змін дає привід для їх скасування.

Зрештою, проведення реформ — теорія і мистецтво, яким важко навчитись, тим більше, що професійних шкіл, де формується національна політична і фахова еліта, в Україні немає. Тому правила політичного співжиття засвоюються політиками безпосередньо на депутатських лавах — протягом всієї каденції, а управлінцями вже у ході розгортання їх професійної діяльності. Часу ж на комплексні реформи здебільшого не вистачає, а імітація реформ обходиться значно дешевше та виглядає ефектніше. Хоча така споглядальна позиція керівництва спорту вже не дає особі гарантії політичного довголіття.

РОЗДІЛ 4. СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РЕФОРМИ СФЕРИ СПОРТУ В УКРАЇНІ

4.1. Загальні положення щодо державної політики у сфері спорту

Втілення в життя цілей і завдань поступу вперед здійснюється державою через розробку і реалізацію державної політики. Державна політика (стратегія) являє собою сукупність цілей, завдань, пріоритетів, принципів, стратегічних програм і планових заходів, які розробляються і реалізуються органами державної влади з обов'язковим залученням інститутів громадянського суспільства. Державна політика покликана підтримувати сталий розвиток соціально-економічної системи держави, всіх її складових елементів, орієнтувати органи державної влади, суб'єктів господарювання та інститути громадянського суспільства в напрямку реалізації стратегічних і поточних суспільно значущих завдань.

Державна політика як така - це сукупність економічних, правових, адміністративних методів впливу з боку органів державної влади щодо вирішення суспільних проблем, досягнення і реалізації значущих цілей розвитку суспільства або його окремих сфер, включаючи і сферу спорту. Вона визначає план дій органів державної влади щодо вирішення важливих суспільних проблем і включає в себе наступні елементи [1]:

- 1) визначення цілей і пріоритетів розвитку суспільства (окремої сфери);
- 2) розробка і планування політичної стратегії розвитку;
- 3) аналіз і оцінка альтернативних програм відповідно до суспільних вигод і витрат;
- 4) обговорення та консультування з різними політичними і соціальними групами;
- 5) вибір і прийняття державних рішень, що забезпечують втілення вже обраної політики;
- 6) моніторинг ходу реалізації прийнятих на виконання політики програм;
- 7) оцінка результатів реалізації програм.

Основні цілі державної політики пов'язані з регулюванням дій соціальних груп, організацій і приватних осіб з боку держави і включають:

- 1) захист прав громадян, держави і суспільства;
- 2) забезпечення соціальної та економічної активності;
- 3) створення умов для надання товарів і послуг для задоволення потреб населення.

Існуючий невисокий рівень розвитку фізичної культури і спорту вимагає нових підходів до подальших позитивних змін. Адже недостатньо результативно вирішуються питання розвитку дитячо-юнацького спорту і сфери спорту взагалі [217]. Тож необхідне подальше вдосконалення нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного і кадрового забезпечення розвитку фізичної культури і спорту. Не забезпечена рівність можливостей розвитку фізичної культури і спорту в окремих регіонах.

Фізкультура і спорт розглядаються як певний соціальний інститут, його місце в житті суспільства визначається рівнем суспільно-політичного та ідеологічного стану того чи іншого суспільства, держави. Фізична культура і спорт - явища, які історично зумовлені і багато в чому залежать від суспільно-історичної практики держави і суспільства. Розпад СРСР обумовив потребу у зміні управлінської системи в галузі фізичної культури і спорту, але розробку нової системи потрібно починати з поглибленого аналізу причин зниження показників масовості, результатів виступів провідних спортсменів, слабкої фінансової

забезпеченості. При цьому державне управління розвитку фізичної культури і спорту має бути спрямоване на досягнення масової участі молоді в різних видах спорту, на ріст спортивних досягнень провідних спортсменів, підвищення міжнародного іміджу України.

У пострадянський період істотні зміни в розвитку фізичної культури і спорту торкнулися, перш за все, державних і громадських органів управління, їх функцій в нових соціально-політичних умовах. Особливо критичне становище в 1990-і рр. і далі склалося в питаннях фінансування фізичної культури і спорту, включаючи підготовку збірних команд країни. Практично повне припинення виділення коштів державного бюджету на ремонт, реконструкцію і будівництво спортивних споруд призвело до того, що стала неможливою організація якісних навчально-тренувальних зборів на вітчизняних спортивних базах. Недостатнє фінансування фізкультурних вишів і спортивної науки в цілому потягло за собою зменшення обсягу і зниження якості науково-методичного забезпечення спорту.

Отримавши повну самостійність, спортивні федерації не змогли забезпечити розвиток видів спорту без державної підтримки. За роки державної незалежності в Україні суттєво знизилась загальна кількість осіб, які займаються фізичною культурою і спортом. У процесі переходу до ринкової економіки в розвитку фізичної культури і спорту загострилися ті, що існували, і з'явилися багато нових проблем. Стало очевидно, що ефективне управління розвитком фізичної культури і спорту може бути ефективним в нових умовах через взаємозв'язок і координацію діяльності державних, регіональних і муніципальних органів влади, а також громадських організацій з огляду на те, що відповідно до Законів України загальні питання розвитку фізичної культури і спорту відносяться до спільного ведення держави і суб'єктів управління окремими територіями.

Сьогодні питання державної політики у сфері фізичної культури і спорту стали надзвичайно актуальними для країн із перехідними соціально-економічними системами, зокрема для України. І це є цілком закономірним, адже в цих країнах процес трансформації державної політики стосовно сфери фізичної культури і спорту відбувається дуже складно, йому усе ще притаманні серйозні суперечності і прорахунки. Саме тому проблеми галузевого виміру державної політики перебувають в центрі уваги як науковців, так і практиків спорту. Існує гостра потреба створення теоретико-методологічних засад формування поведінки держави стосовно сфери спорту в умовах ринкових відносин.

Аналіз існуючої державної політики у сфері фізичної культури і спорту має ґрунтуватись на розумінні трьох основних факторів: соціально-економічних обставин (в яких розвиваються політика і практика); характеру організацій, через які здійснюється політика; системи цінностей, позицій, ідеологічних переконань та рівня професійної компетентності тих людей, кому саме доручено вироблення і здійснення політики.

Держава має вирішувати два завдання, які, на перший погляд, виключають одне інше. По-перше, формувати, реалізовувати та контролювати загальну політику розвитку галузі як цілісної системи фізичної культури, масового спорту та спорту вищих досягнень шляхом концентрації в своїх руках різних управлінських важелів. По-друге, з огляду на обмеженість державних ресурсів в теперішній Україні держава вимушена знизити навантаження на бюджет у частині фінансування фізичної культури і спорту. Такий стан справ **вимагає вибору пріоритетних напрямків державної політики у сфері спорту,**

фінансування якої має стати достатнім і стабільним. Відтак державі слід забезпечити диверсифікацію джерел фінансування сфери за двома основними напрямками [27]:

- делегувати функції регулювання та підтримки фізичної культури і спорту на регіональний і місцевий рівні управління. Тобто має відбутись диверсифікація управлінських повноважень як у межах державної вертикалі: федерація з виду спорту (розробляє стратегію розвитку виду в країні) - область (як синонім вживають також регіон) і муніципалітет, так і в напрямі секторальної структури економіки (суб'єктів економічної діяльності): державний сектор (державна та муніципальна форми власності) і недержавний некомерційний сектор (громадські організації та фонди);

- активізація комерційних та недержавних некомерційних структур у наданні послуг фізичної культури і спорту різним категоріям споживачів (від масового спорту до підготовки спортсменів міжнародного класу). Недержавний комерційний сектор тут вступає в суперечність із завданням концентрації управління в руках державних органів виконавчої влади, адже оскільки сфера спорту є органічною складовою національної економічної системи, вона, без сумніву, є також об'єктом державного регулювання.

Залежно від того, хто виступає суб'єктом ініціативи розробки заходів і програм, виділяються чотири основні моделі формування і реалізації державної політики.

1. Модель «зверху - вниз», коли рішення приймаються на вищих рівнях управління, а потім вони доводяться до нижніх рівнів і конкретних органів регіонального або місцевого управління, які грають пасивну роль і виступають в ролі простих виконавців державної політики (не ефективна, але досі притаманна сфері спорту в сучасній Україні).

2. Модель «знизу - вгору», при якій формування політики починається з нижніх структур державного управління, активно залучаються регіональні та місцеві органи влади, які беруть участь в розробці і здійсненні різних програм і проектів, постановці цілей і завдань (може розглядатись як перспективна для України в умовах, на жаль, відсутності у Міністерства молоді та спорту України потенціалу формування політики у спорті).

3. Демократична модель державної політики, при якій існують механізми залучення до розробки державної політики громадян і громадських організацій при збереженні централізованого управління і заохочуються різні громадські ініціативи. Держава оперативно реагує на думку населення, виявляє чуйність, формує умови для активізації діяльності громадянського суспільства (теж має перспективу в сучасній Україні).

4. Змішана модель об'єднує вищеназвані підходи з використанням механізмів залучення до розробки державної політики громадян і апарату державної влади [1].

Згідно Конституції Україна є соціальною державою (нім. Sozialstaat; англ. welfare state - держава загального добробуту, держава загального благоденства), демократичною державою, що служить інтересам суспільства і забезпечує соціальну орієнтацію розвитку ринкової економіки. Соціальна держава має проводити активну, сильну і ефективну соціальну політику, спрямовану на реалізацію принципів соціальної справедливості, соціальної захищеності, соціального партнерства і соціальної солідарності членів суспільства, на підвищення або стабільне забезпечення життєвого рівня населення, захист і здійснення прав і свобод громадян, створення сучасних систем охорони здоров'я, освіти,

фізичної культури і спорту і соціального забезпечення, підтримку незаможних і мало забезпечених соціальних шарів, на запобігання і вирішення соціальних конфліктів і т.д.

Соціальна сфера регіону являє собою сукупність галузей, підприємств, організацій, безпосереднім чином пов'язаних і таких, що визначають образ і рівень життя людей, їх добробут і споживання. До соціальної сфери відносять, перш за все, сферу послуг (освіта, культура, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, фізична культура і спорт, громадське харчування, комунальне обслуговування, пасажирський транспорт, зв'язок і туризм).

Суб'єктами регіональної соціальної політики є державні органи, організації, установи та об'єднання, що впливають на соціальну сферу регіону. Наявність різних центрів вироблення рішень, обумовлює необхідність при формуванні політики, в тому числі й у сфері спорту, забезпечувати узгодження цілей і координацію дій центру і регіональних органів. Об'єктом регіональної соціальної політики виступає все населення регіону, окремі індивіди, соціальні спільноти, що діють на відповідній території. Під розвитком соціальної сфери розуміється досягнення нею нового, більш якісного стану, що забезпечує широкий спектр і якість послуг, коли безпосередньо задовольняються інтелектуальні та соціальні потреби населення, зростає розвиток людського потенціалу.

Управління сферою фізичної культури і спорту здійснюють органи публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої [219]. До органів публічної влади відносять: органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради, а в умовах децентралізації влади також об'єднані територіальні громади). Найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери спорту одночасно з розвитком інших сфер. Президент країни видає укази і розпорядження з актуальних питань розвитку фізичного виховання і спорту, туризму. Уряд країни затверджує положення про Міністерство молоді та спорту України, приймає постанови з актуальних питань розвитку фізичної культури і спорту, організує виконання і контроль за ходом виконання прийнятих постанов і розпоряджень. Управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні здійснюється на базі взаємодії двох чинників: державного та громадського (Національний олімпійський комітет України, федерації з видів спорту та інші громадські організації). Державні органи управління, які впливають на розвиток сфери спорту, можна поділити за їх компетенцією (функціональною областю) на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції.

До органів загальної компетенції належать такі, які у своїй діяльності розглядають та вирішують питання з різних сфер життя нашої країни, в тому числі – розвитку сфери фізичної культури і спорту. Вони визначають повноваження органів управління сферою, а також найбільш важливі питання міжгалузевого характеру (наприклад, будівництво спортивних комплексів, підготовка спеціалістів з фізичного виховання, спорту та ін.). До цієї групи належать Ради народних депутатів на чолі з Верховною Радою України. Так, Верховною Радою України у грудні 1993 р. було прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який, з подальшими уточненнями, знаходиться в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичного виховання і спорту. У складі

Верховної Ради України діє Комітет Верховної Ради з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму. Він вивчає відповідні проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, ініціює законопроекти та здійснює експертизу поданих законопроектів. До органів відомчої компетенції входять ряд міністерств та їх органи на місцях, зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство внутрішніх справ та інші. Для керівництва розвитком фізичного виховання і спорту в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Приміром, у системі Міністерства освіти і науки України діє Комітет фізичного виховання і спорту, він керує розвитком фізичного виховання і спорту дітей, учнівської та студентської молоді. Основні завдання Комітету:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в закладах та установах Міністерства освіти і науки України;
- координація роботи з фізичної культури, фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у науково-методичному забезпеченні цієї роботи;
- забезпечення пріоритетного значення фізичної культури і спорту в процесі навчання та виховання дітей і молоді як найбільш дієвого засобу зміцнення їх здоров'я, гармонійного розвитку, підвищення рівня працездатності та фізичної підготовленості;
- організація навчально-тренувального процесу і проведення спортивних заходів, які належать до компетенції Комітету, пов'язаних з підготовкою спортивних резервів;
- організація і проведення всеукраїнських універсіад, кадетських ігор, всеукраїнських спортивних ігор школярів, змагань серед учнівської та студентської молоді в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації незалежно від їх відомчого підпорядкування;
- забезпечення спільно з Національним олімпійським комітетом, спортивними спілками студентської і учнівської молоді України та іншими зацікавленими організаціями комплектування збірних національних команд студентів і учнів та їх участь у всесвітніх універсіадах, молодіжних фестивалях, чемпіонатах світу серед школярів та студентів;
- сприяння розвитку олімпійського руху в Україні, створенню громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів, комісій та координація їх діяльності згідно з чинним законодавством;
- сприяння зміцненню і розвитку матеріально-спортивної бази навчально-виховних, спортивних установ, закладів та організацій галузі;
- здійснення управління майном підвідомчих установ і організацій та контроль за цільовим використанням спортивних споруд навчальних закладів галузі;
- здійснення інформаційно-пропагандистської діяльності щодо поширення фізичної культури, спорту, здорового способу життя серед дітей, учнівської та студентської молоді, працівників освіти і науки.

Органи спеціальної компетенції представляють головну організаційну форму державного управління сферою фізичного виховання і спорту в країні. До цієї групи входить Міністерство молоді та спорту України; на обласних, міських, районних рівнях – управління, департаменти, відділи, сектори відповідних державних адміністрацій. Міністерство молоді та спорту України є центральним органом державної виконавчої

влади спеціальної компетенції, а його діяльність спрямовує та координує Кабінет Міністрів України. Міністерство має забезпечувати формування та реалізацію державної політики у молодіжній сфері, сфері фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток. У межах своєї компетенції Міністерство організовує виконання актів законодавства України та здійснює систематичний контроль їх виконання. В цілому завдання Мінмолодьспорту - забезпечення формування та реалізації державної політики у молодіжній сфері, сфері фізичної культури і спорту, участь у формуванні та реалізації в межах повноважень, передбачених законом, державної політики у сфері волонтерської діяльності. До сфери його управління належать фізкультурно-спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, науково-дослідні, навчальні заклади, проектно-конструкторські установи, школи вищої спортивної майстерності. Міністерство очолює Міністр, якого призначає на посаду за поданням Прем'єр-міністра України та звільняє з посади Верховна Рада України. Для колективного вирішення питань, обговорення найважливіших напрямків діяльності в Міністерстві створюється колегія. Структура апарату Міністерства затверджується Міністром. До складу Міністерства молоді та спорту України в останні роки входять:

- керівництво;
- патронатна служба;
- відділ забезпечення роботи керівництва;
- департамент молодіжної політики;
- департамент олімпійського спорту;
- департамент фізичної культури та не олімпійських видів спорту;
- фінансово-економічне управління;
- управління розвитку спортивної інфраструктури;
- юридичне управління;
- управління роботи з персоналом;
- управління організаційної роботи та планування;
- відділ контролю, діловодства та звернень громадян;
- відділ бухгалтерського обліку та звітності;
- відділ міжнародного співробітництва та європейської інтеграції;
- відділ взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації;
- сектор внутрішнього аудиту;
- сектор національно-патріотичного виховання;
- головний спеціаліст з антикорупційних питань;
- головний спеціаліст з режимно-секретної роботи;
- головний спеціаліст з мобілізаційної роботи.

Ця структура, навіть якщо Мінмолодьспорт з часом буде ліквідований, а його функції перебере на себе інший державний орган, дає уявлення про ті напрямки і аспекти діяльності, які потрібно буде зберегти після реорганізації органу управління спортом.

Відомий Указ Президента України «Про Національний план дій щодо реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту» [169], один з історично перших з вказаного питання, який розглянемо на предмет його відповідності сутності визначення «державна політика у сфері фізичної культури і спорту», а також дієвості впливу на сферу

спорту. В Указі було зазначено, що метою підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту та залучення громадян до занять фізичною культурою, формування здорового способу життя, підвищення авторитету держави у світовому спортивному русі та на підтримку пропозицій Національної ради з питань фізичної культури і спорту Кабінету Міністрів України потрібно:

- забезпечити розроблення та внести у тримісячний строк у встановленому порядку на розгляд Верховної Ради України проект нової редакції Закону України «Про фізичну культуру і спорт»;

- опрацювати питання щодо запровадження ефективних механізмів фінансування програм розвитку масового спорту та спорту вищих досягнень, у тому числі через залучення частини прибутків вітчизняних виробників алкогольної та тютюнової продукції, а також грального бізнесу;

- передбачити під час розроблення законопроекту про державне регулювання діяльності з випуску та проведення лотерей і грошових розіграшів вирішення питання щодо здійснення додаткових відрахувань від такої діяльності на розвиток фізичної культури і спорту;

- затвердити Державну програму розвитку фізичної культури і спорту в Україні на 2007-2011 рр.;

- опрацювати у тримісячний строк питання щодо підвищення рівня оплати праці тренерів дитячо-юнацьких спортивних шкіл та працівників центрів фізичної культури і спорту «Інваспорт»;

- забезпечити до 1 квітня 2007 р. розроблення типових проектів будівництва спортивних комплексів, фітнес-центрів, плавальних басейнів, льодових та інших спортивних майданчиків із застосуванням сучасних технологій та з урахуванням необхідності доступу до них осіб з обмеженими фізичними можливостями;

- вжити заходів щодо завершення у 2007 р. реконструкції будинку для розміщення Національного олімпійського комітету України;

- опрацювати питання щодо необхідності створення в установленому порядку центрів олімпійської підготовки для національних збірних команд, зокрема з плавання у містах Харкові та Дніпропетровську, з ігрових видів спорту в с. Гореничі Києво-Святошинського району Київської області, з літніх видів спорту в Автономній Республіці Крим, із зимових видів спорту у м. Сколе Львівської області та «Олімпійське селище» у м. Києві на території державного підприємства «Центральна навчально-тренувальна база з ковзанярського спорту «Льодовий стадіон», «Конча-Заспа» з використанням майна державного олімпійського навчально-спортивного центру у м. Києві, «Заросляк» з використанням майна державного підприємства «Ворохтянська високогірна навчально-спортивна база «Заросляк» в Івано-Франківській області;

- опрацювати за участю Федерації профспілок України питання щодо визначення в установленому порядку права власності держави на бази олімпійської підготовки, які перебувають у професійних спілках та їх об'єднань.

Міністерству України у справах сім'ї, молоді та спорту, Київській міській державній адміністрації розробити та подати на затвердження Кабінету Міністрів України Концепцію

розвитку та реконструкції протягом 2007-2009 рр. Національного спортивного комплексу «Олімпійський» та підготувати відповідні проекти нормативно-правових актів для вирішення зазначеного питання.

Міністерству України у справах сім'ї, молоді та спорту, Міністерству охорони здоров'я України, Міністерству освіти і науки України завершити у тримісячний строк формування системи підготовки фахівців зі спортивної медицини на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України у співпраці з медичними навчальними закладами.

Міністерству України у справах сім'ї, молоді та спорту, Міністерству освіти і науки України опрацювати питання щодо формування системи підвищення кваліфікації фахівців сфери фізичної культури і спорту при Національному університеті фізичного виховання і спорту України.

Київській міській державній адміністрації, Міністерству охорони здоров'я України вирішити у тримісячний строк питання щодо поліпшення умов розміщення Українського центру спортивної медицини з урахуванням необхідності розташування в ньому стаціонарного відділення.

Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській, Севастопольській міським державним адміністраціям:

- розробити та здійснити комплекс заходів щодо створення належних умов для охоплення населення фізкультурно-оздоровчою та спортивно-масовою роботою, особливо у сільській місцевості;
- затвердити за три місяці регіональні програми будівництва, реконструкції, капітального ремонту та утримання спортивних споруд на період до 2011 р.;
- здійснювати заходи для вдосконалення мережі спортивних шкіл, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, спортивних клубів, центрів «Спорт для всіх», «Інваспорт» та поліпшення ефективності їх діяльності;
- продовжувати роботу щодо поліпшення морального та матеріального заохочення спортсменів вищих категорій, тренерів, інструкторів з масової фізичної культури та інших фахівців сфери фізичної культури і спорту, забезпечення їх житлом;
- здійснити заходи щодо забезпечення належної діяльності центрів спортивної медицини та зміцнення їх матеріально-технічної бази.

Вивчення змісту цього документу, у якому визначалась державна політика в області фізичної культури і спорту свідчить про його не стратегічність за своєю суттю. Адже, по-перше, у тій частині, де передбачалась розробка заходів з підтримки сфери фізичної культури і спорту, вона майже не виконана. По-друге, в Указі були визначені ті заходи, які являють собою поточні питання, і які не мають відношення до суті державної політики.

4.2. Здійснення реформ у сфері спорту

У 1999 р. у місті Вашингтоні (США) відбулась конференція: Conference on Second Generation Reforms [241]. На цій конференції розглядалось питання про те, чому програми стабілізації та структурної перебудови минулого, хоча і були частково успішними в країнах з економікою, що розвивається, не змогли забезпечити якість і стійкість відновленого

зростання. Підкреслено, все чіткіше визнається необхідність більш широкого набору реформ для підтримки високого зросту в умовах глобалізації та усунення розриву між багатими і бідними країнами. Цей комплекс реформ, іменований «реформами другого покоління», був в центрі уваги доповідей і дискусій на конференції.

Серед іншого важливого у цій темі багато дослідників з того часу почали умовно ділити реформи в країнах з перехідною економікою на два етапи. Відмінність між етапами реформ, які потрібно розрізняти, можна описати як реформи, які не потребують політичних інститутів, і ті, які їх потребують. Пріоритети реформ першого етапу (далі 1), як визначальні: скорочення інфляції, відновлення зростання економіки. Пріоритети другого етапу реформ (далі 2): поліпшення соціальних умов, збільшення міжнародної конкурентоспроможності, підтримка макроекономічної стабільності.

Стратегія реформ 1 етапу: зміна макроекономічної політики, скорочення розмірів і розмаху діяльності і втручання держави, позбавлення від протекціонізму і етатизму.

Стратегія реформ 2 етапу: створення та відновлення державних інститутів, підвищення конкурентоспроможності приватного сектора, реформа громадського сектора (освіта, медицина, спорт і т. д.), створення «економічних інститутів капіталізму», вбудовування в світову економіку.

Типові інструменти 1: скорочення державних видатків і податкова реформа, лібералізація цін і зовнішньої торгівлі, дерегулювання приватного сектора, приватизація нестратегічних об'єктів.

Типові інструменти 2: реформи ринку праці, реформа держслужби, адміністративна реформа, реформа судової системи, підвищення якості регулювання, поліпшення збору податків, конверсія і реструктуризація галузей, «складна» приватизація, створення інструментів просування експорту, реформа відносин між рівнями влади.

Основні гравці 1: президент, «економічний блок» уряду, Центральний банк країни, міжнародні фінансові організації, приватні фінансові групи та іноземні інвестори.

Основні гравці 2: президент і уряд, парламент, бюрократія, судова система, профспілки, партії, медіа, регіональні та місцеві органи влади, приватний сектор.

Суспільний ефект від реформ 1: негайний, видимий.

Суспільний ефект від реформ 2: середньо - і довгостроковий, мало видимий.

Адміністративна складність реформ 1: помірна або маленька.

Адміністративна складність реформ 2: дуже висока.

Природа політичних складнощів 1: тимчасові труднощі, широко розподіляються між усім населенням.

Природа політичних складнощів 2: перманентна ліквідація спеціальних привілеїв груп особливих інтересів у різних сферах суспільного життя.

Основний виклик перед урядом 1: макроекономічний менеджмент під контролем технократичної еліти реформаторів.

Основний виклик перед урядом 2: інституційний розвиток, залежний від чиновництва середньої ланки (керівників середньої ланки відповідних Міністерств).

До системних реформ Стратегії 1, успішна реалізація яких могла б еволюційним шляхом реформувати олігархічно-бюрократичну систему в Україні та посприяти реформам

Стратегії 2, належать судова та антикорупційна реформи (очевидно і на жаль, провалені), політична реформа та реформа виборчої системи (провалені), реформа державного управління та державної служби (мляво, але рухаються), децентралізація + створення ОТГ (мляво, але рухається). Причому останні дві реформи здійснює не президент, а уряд.

Активне використання механізму громадських обговорень, тобто залучення представників громадянської суспільства, бізнесу, органів влади на кожному етапі процесу розробки підходів та інструментів державного регулювання, розглядається політиками і експертами багатьох країн в якості важливого кроку на шляху до «якісного державного управління» («good governance»), підвищення ефективності обраної державою політики за рахунок підвищення сприйнятливості і довіри до результатів, що досягаються.

В Європейській білій книзі з управління [253] серед основних принципів державного управління в демократичній країні особливо виділяються відкритість органів влади та участь суспільства в ухваленні рішень. Підкреслюється, що якість, доречність і ефективність політики Європейського Союзу залежить від забезпечення урядами країн ЄС широкої участі населення на всіх етапах проведення політики - від вироблення концепції змін до реалізації наміченого. Підвищення ж ролі громадськості при виробленні політики позитивно впливає на моральний стан людей, підвищує задоволеність населення від проведеної політики в цілому, а також від інститутів, які здійснюють цю політику.

З 8 виділених ООН принципів для оцінки якості державного управління як мінімум 5 відображають необхідність участі громадськості в розробці політики. Це: спільна робота громадян і органів державного управління при розробці та впровадженні політики, орієнтація на консенсус (тобто, не повинні порушуватися права меншості) і реагування на мінливі потреби суспільства, прозорість органів державної влади (громадяни повинні знати про нову законодавчу ініціативу) і підзвітність органів влади населенню (законодавча ініціатива має спиратися на підтримку громадян) [207, с. 55].

Крім цього Європейська Комісія також наголошує на потребі оцінювати можливі наслідки від прийняття законодавства, оскільки вважається, що при створенні законопроектів повинне враховуватися не тільки основне завдання, але й побічний вплив на інші сфери функціонування держави. У звіті Європейської Комісії про можливі наслідки від прийняття законодавства в якості обов'язкового пункту існує пункт під назвою «консультації із зацікавленими сторонами». У ньому має бути зазначено з якими із зацікавлених сторін були проведені консультації в процесі підготовки, і з якою метою, якими були результати консультування [207, с. 56].

Дискусії щодо законопроектів (порядку назрілих реформ) часто проводяться з представниками громадськості, які є експертами з обговорюваного питання. Але при проведенні громадських обговорень переходу до нового регулювання для досягнення різних цілей необхідно звернення до різних цільових груп. До громадян - саме від їх думки в демократичній державі залежить прийняття або неприйняття заходів державної політики. До основних зацікавлених сторін - для отримання інформації про практику застосування визначених норм і особливості відносин в сфері регулювання. До експертів - для підвищення якості опрацювання пропонованих заходів.

Процес реформування не обмежується розробкою проекту нового законодавчого акту і його прийняттям. Існує кілька проблем, які можуть як перешкоджати прийняттю даного акту, так і його подальшому правильному використанню.

Перше, що слід врахувати, - реформа повинна бути «прохідною» (тобто такою, яка може пройти). Реформа не повинна бути радикальною і відповідати поточним потребам.

По-друге, реформа може бути незатребувана суспільством в принципі.

По-третє, пропонована реформа (законопроект, наслідки його практичної реалізації) з великим ступенем ймовірності можуть бути сприйняті негативно. Можливо також, що пропонований до реалізації законопроект не сприймуть серйозно.

По-четверте, істотну роль відіграє правильне розуміння реформи тими, хто буде відповідальний за її практичну реалізацію після надання проекту законної сили. Умовно кажучи, державні службовці повинні заздалегідь знати, що вони будуть робити. Як показує існуюча практика, про цей важливий факт досить часто забувають, в результаті корисне нововведення може обернутися крахом (наприклад, погано підготовлена зміна визначення рейтингу областей в спорті). Потрібно враховувати, що найбільша частина роботи починається після прийняття Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України і Міністерством молоді та спорту України низки підготовлених документів.

По-п'яте, можливо зміщення уваги з пропонованої реформи до інших питань, що мають непряме відношення до пропонованих ідей. Тобто, може проявитися проблема, вирішення якої вважатиметься більш актуальним. Відповідно, процес регулювання відносин і послуг, передбачених змінами, зависне, а в гіршому випадку, буде припинено.

Потрібно забезпечити легітимність запропонованих змін і підвищити внаслідок цього виконуваність норм даного закону. Це досягається за рахунок того, що рішення приймається на основі всіх демократичних процедур у відповідності з думкою населення:

- спочатку звертається увага громадськості на існування серйозних проблем у даній сфері державного регулювання (акцентується увага на розвитку олімпійського спорту);
- далі громадянам (і фахівцям) демонструються переваги тих підходів і критеріїв вирішення існуючих проблем, які використані при розробці інноваційного проекту;
- після, спільно з громадянами і фахівцями, обговорюються ризики виникнення побічних ефектів і способи їх подолання;
- і, нарешті, стає доступною для громадського обговорення уточнена концепція інноваційного проекту змін щодо створення сучасної системи підготовки спортсменів.

Наше суспільство насторожено ставитися до реформ. Як переконати громадськість у необхідності заміни існуючого підходу? Ключ до вирішення даної проблеми полягає в розумінні того, яким чином суспільство «зважується» на проведення реформ. Даний процес зазвичай має наступні етапи:

1. Усвідомлення потреби в проведенні реформи (усвідомлення її невідворотності);
2. Відбір кращого з можливих варіантів змін;
3. Розсіювання сумнівів щодо обраного варіанту змін;
4. Впровадження обраного варіанту перетворень в життя країни.

Метою початкового етапу обговорення з громадянами є виявлення та актуалізація проблем регулювання, які сприймаються громадянами і фахівцями. Успішне завершення

цього етапу переконає в необхідності реформ, але одночасно дасть дорогу конкуруючим пропозиціям щодо реформування, але не завжди вони можуть з'явитись.

Якщо вони все ж будуть, метою наступного етапу дискусії є визначення критеріїв вибору одного з варіантів - необхідно переконати громадськість, що різні варіанти реформ треба оцінювати на основі пропонованих для реформаторів критеріїв. Успішне завершення цього етапу дозволить зосередитися в обговореннях тільки на одному - пропонованому варіанті реформування. Інші варіанти реформ будуть в меншій мірі відповідати сформованим і зрозумілим фахівцям і населенню критеріям оцінки.

Однак тепер стануть актуальними побоювання з приводу окремих пунктів запропонованого реформаторами плану - від його реалізації до можливих побічних наслідків. Новий етап обговорення повинен виявити ці побоювання і максимально врахувати їх при доопрацюванні пропозицій. В силу того, що побоювання не завжди носять об'єктивний характер, іноді вони можуть бути розсіяні тільки шляхом врахування психологічних міркувань вже при подачі інформації (про що буде мова далі у розділі).

Успішне завершення попереднього етапу дає «зелене світло» прийняттю нових нормативних актів і проектів, проте не завершує процес їх розробки - деякі проблеми можуть бути виявлені тільки в процесі їх реалізації. В силу цього потрібен ще один етап дискусій, в ході якого отримана інформація щодо реалізації нових задумів буде використовуватись для коригування ходу реформи і допомоги виконавцям на місцях.

Головний метод запуску реформи - це розгортання на етапі усвідомлення потреби змін у суспільній дискусії, яка продемонструє ціну, яку люди платять за поточні інститути (нинішню систему підготовки в олімпійських видах спорту) і законодавство, що їх підтримує. Недоліки існуючої системи підготовки спортсменів ретельно виявляються, і встановлюється істотність їх впливу на життя людей і країни. Якщо потреба в змінах не усвідомлена, тобто недоліки будуть визнані несуттєвими, реформа не зрушиться з місця.

Найкращий спосіб запуску громадської дискусії - це розміщення створеної концепції реформи на сайті відповідального державного органу (Мінмолодьспорту України) з можливістю зворотного зв'язку (відгуки на пошту і по телефону, спеціально створений форум). Слід також використовувати поштові та Інтернет розсилки, випускати друкований інформаційний бюлетень, готувати публікації і виступи у ЗМІ (це дуже важливо, оскільки доступу в Інтернет ще не має значна кількість людей поважного віку).

Громадські обговорення можуть проводитися у формі неформальних консультацій з усіма зацікавленими сторонами, в формі формальних консультацій з інститутами громадянського суспільства, а також із залученням спеціальних визнаних консультативних органів, що складаються з представників різних економічних і соціальних груп організованого громадянського суспільства, представників влади і т.п.

Така участь передбачає створення всіх необхідних умов з метою охоплення максимальної величини аудиторії при проведенні консультацій. Умовно кажучи, повинні бути забезпечені умови, за яких кожен бажаючий може ознайомитися з концепцією і проектом реформи спорту. Метод і масштаби проведених консультацій повинні бути пропорційні впливу обговорюваних пропозицій і брати до уваги конкретні обмеження, пов'язані з ними. Умовно: незважаючи на масштабність і значимість питання переходу до

нового регулювання не слід влаштовувати повсюдне обговорення, а досить обмежитися національним рівнем і декількома зустрічами в найбільш важливих регіонах.

Відкритість і підзвітність означає, що процеси адміністрування і вироблення нового підходу до регулювання повинні бути прозорі. Ні в якому разі не потрібно розкривати всю інформацію (як готувався проект змін, досить вказати, які фахівці і агентства залучені до процесу підготовки, хто курирує, які зовнішні експерти залучені. У разі необхідності, так само можна вказати, яким чином з учасниками даного проекту можна зв'язатися.

Також, при проведенні офіційних консультацій щодо змін необхідно, щоб кожен учасник вказав, чиї інтереси він представляє. Тобто, зацікавлені сторони, якщо вони хочуть, щоб їх позиція була офіційно врахована, повинні бути готові представити команді реформаторів (відповідальному органу) і широкій громадськості згадану інформацію.

Ефективність означає, що політика повинна щодо назрілої реформи має бути ефективною і своєчасною, даючи необхідні результати, тобто консультації повинні починатися якомога раніше, а зацікавлені сторони - залучатися до вироблення політики на тій стадії, коли вони ще можуть вплинути на формулювання цілей, методів їх досягнення, індикаторів їх виконання і, при необхідності, початкового проекту політичного документа. Таким чином, має сенс опублікувати (досить в електронному вигляді) перші після обговорень, хай і проміжні, результати з підготовки проекту концепції майбутніх змін.

Розробляючи стратегію обговорень щодо реформи спорту, слід враховувати як загальний контекст інституційних змін, що відбуваються в Україні (приміром, реформу децентралізації, що нині відбувається), так і приватні завдання, наприклад, підвищення громадської підтримки передбачуваних реформ в даному секторі економіки [207].

Процедура проведення громадських обговорень повинна залежати від кожного окремого законопроект (нормативного акту), його стадії опрацювання. Це також пов'язано з тим, що самосвідомість українського суспільства, розвиток інститутів громадянського суспільства перебувають зараз в процесі становлення і постійної зміни.

Консультації необхідно проводити, як мінімум, на наступних трьох стадіях підготовки і просування проекту змін:

- обґрунтування необхідності реформи сфери олімпійського спорту;
- оцінка різних варіантів концепції реформи і обговорення проекту майбутнього закону (Указу, постанови, наказу);
- усунення (зменшення) сумнівів, що стосуються конкретних питань реформи.

Обов'язково слід дотримуватися суворої послідовності при організації громадського обговорення питань проекту. Перехід від однієї теми з першої стадії до теми другої стадії внесе в процес сум'яття, тож не буде ясно, з яких питань досягнуто компромісу, а по яким узгодження немає. В кінцевому підсумку, така непослідовність, «скачки» ведуть до негативного ставлення щодо обговорень проекту всіх сторін-учасниць.

Має сенс дати можливість зацікавленим групам самим сформулювати оптимальний варіант обговорення, розробити власні механізми моніторингу процесу розвитку проекту. Не виключено, що запропоновані у такий спосіб схеми дійсно будуть всім більш зручні.

Стадії проведення громадських обговорень передбачають наступні дії.

Створення робочої групи. З метою ефективної організації проведення громадських обговорень необхідно в рамках відповідального органу створити робочу групу, що складається як із службовців, так і з залучених на постійній основі експертів. Дана група буде відповідальна за своєчасну організацію та модерації громадських обговорень.

Зміст консультаційного процесу. Всі повідомлення, присвячені консультацій, повинні бути короткими і ясними і містити всю необхідну інформацію, що дозволяє дати більш-менш однозначну відповідь. Тому інформація в публічних і консультаційних документах за проектом реформи повинна включати:

- опис контексту, предмет і завдання обговорення, включаючи опис конкретних питань, відкритих для обговорення або питань, що мають особливе значення для розробників нового законопроекту (проекту Указу, постанови, наказу);
- при необхідності, деталі попередніх слухань, зустрічей або конференцій;
- контактні деталі і терміни подачі пропозицій;
- пояснення процедур створеної робочий групи всередині (Мінмолодьспорту) по роботі з поданими фахівцями матеріалами;
- яку реакцію на них можна очікувати і деталі наступних стадій розробки проекту;
- посилання на пов'язані документи, якщо вони не додаються.

Взаємодія з цільовими групами. Важливо заздалегідь на основі чітких критеріїв визначити, з ким необхідно провести консультації. При визначенні цільової групи (груп) для проведення обговорення, робоча група повинна переконатися в тому, що відповідні сторони, тобто, ті, кого зачіпають дані заходи, ті, хто братиме участь в їх реалізації або органи, статутні завдання яких мають на увазі їх інтерес до даної сфери політики (у сфері спорту), мають можливість висловити свою думку. Визначаючи, з якими сторонами необхідно провести консультації, робоча група повинна також враховувати такі елементи:

- необхідність, там, де це доцільно, використання конкретного досвіду, експертних або технічних знань; необхідність в деяких випадках враховувати інтереси неорганізованих але зацікавлених осіб; враховувати список учасників попередніх консультацій (ефективне обговорення передбачає незначний розмір зборів - не більше 10-15 чоловік, тому постійний склад учасників не дозволить врахувати весь спектр думок);
- потреба при необхідності підтримувати рівновагу між представниками різних соціальних і економічних груп і органів, великих і малих організацій (установ). Тобто робоча група повинна переконатися, що склад учасників семінарів, круглих столів правильно відображає інтереси і проблематику регулювання даної сфери, не забуваючи інших засобів комунікації (прес-релізи, електронні розсилки). Матеріали відкритих громадських консультацій повинні публікуватися в Інтернеті через єдину адресу (посилання) для доступу. При робочій групі може бути створений пункт загального доступу для консультацій, де зацікавлені особи знайдуть інформацію, а також документацію.

Обмеження за часом участі. Достатній час повинен відводитися на планування і відповіді на пропозиції та письмові запрошення прийняти участь в обговореннях. Електронне листування в обидві сторони - не менше одного тижня. Основне правило полягає в тому, щоб дати учасникам обговорень достатній час на підготовку і планування

свого виступу. У термінових випадках або якщо зацікавлені сторони вже мали достатні можливості, щоб висловити свою думку, цей період може бути скорочений.

Підтвердження і відповідь. Отримання думок сторін має підтверджуватися. Результати відкритої суспільної дискусії повинні поміщатися на сайті відповідального органу (Мінмолодьспорту). Залежно від кількості отриманих коментарів і наявних ресурсів, підтвердження може приймати форму індивідуальних відповідей (по електронній пошті як у вигляді підтвердження на спеціальному бланку) або колективних відповідей (по електронній пошті або за єдиною адресою в Інтернеті). Думки, висловлені в ході відкритих громадських консультацій, публікуються в Інтернеті за однією адресою. Результати інших форм консультацій також мають бути надбанням громадськості за єдиною адресою в Інтернеті. Необхідні відповіді окремим особам даються без затримки.

Спеціально зауважимо, що мова йде про ті проблеми, які пов'язані з ризиком для реалізації цілей обговорення. Крім перерахованих до такого роду ризиків відноситься можливість невдалого завершення будь-якого з чотирьох етапів:

- на першому етапі населення може не побачити в існуючій ситуації проблему;
- на другому - прийняти не вигідні для реформаторів критерії вирішення проблеми і, відповідно, прийняти конкуруючий варіант незважаючи на те, що раніше погодилися із запропонованою реформаторами постановкою проблеми;
- на третьому - можуть залишитися не зняті сумніви і тоді обговорення повернеться до другого етапу для уточнення критеріїв відбору варіанта і вибору нового базового варіанту;
- на четвертому - в процесі реалізації реформа може зіткнутися з труднощами і реформатори втратять довіру, а реформа буде повернута назад.

Гарантій проти таких невдач немає, однак дотримання викладених рекомендацій дозволить знизити гостроту подібного роду ризиків за рахунок врахування особливостей різних стадій прийняття рішень про реформу і уваги до своєчасного переходу з обговорення одних завдань на інші.

Поряд з перерахованими ризиками є також ризик політичної дискредитації реформаторів вже на самому початку обговорення. Цей ризик виникає в тому випадку, якщо обговорення не щире в тому сенсі, що реформатори вже мають повністю готове рішення і не зацікавлені в урахуванні думок учасників обговорень. У таких випадках обговорення зазвичай перетворюється в оприлюднення пропозицій з подальшим їх захистом. Очевидно, якщо тут захист виявиться невдалим, репутація реформатора постраждає, що не відбулося б в тому випадку, якщо б пропозиції реформатора на основі зрозумілої і прозорої процедури обґрунтованих відповідей витікали з ходу обговорення.

Якщо недоліки серйозні і люди усвідомлюють, що з ними жити далі не можна, то етап усвідомлення потреб закінчується переходом до аналізу альтернативних рішень і формулювання критеріїв. Перехід до відбору варіантів рішень щодо дій буде можливий тільки тоді, коли ступеню невдоволення поточним становищем досить для того, щоб спонукати суспільство на витрату часу щодо змістовного розгляду з запропонованими рішеннями проблем. Тобто, якщо завчасно, без актуалізації проблем, запропонувати різні варіанти зміни регулювання то, швидше за все, ці способи вирішення існуючих проблем

будуть проігноровані. Адже навіть якщо щось робити, якщо ситуація стабільна і в принципі всіх влаштовує?

На етапі усвідомлення потреби в якісних змінах, на якому знаходиться проект концепції змін, необхідно провести кілька семінарів, круглих столів, конференцій з проблем покращення регулювання розвитку спорту з експертами. Це дозволить швидко виявити сторони, інтереси яких зачіпає впровадження проекту реформи і може допомогти встановити з ними активний і змістовний контакт.

Необхідно як можна швидше від розмови з експертами перейти до виявлення і формування позиції груп, чиї інтереси безпосередньо зачіпає законопроект (перш за все, треба орієнтуватися на групи, інтереси яких в максимальному ступені зачіпають недоліки існуючого регулювання). Роз'яснювальну роботу слід продовжувати до тих пір, поки цими групами не буде усвідомлена невідворотність назрілої реформи.

На даному етапі необхідна критика існуючого стану: режиму регулювання, витрачання ресурсів, поточних інститутів, що підлягають реформуванню. Для цього можна випустити доповідь про проблеми в сфері регулювання розвитку олімпійського спорту, як це практикується в Європейському Союзі (мається на увазі «Зелена книга»), Зелені книги (англ. *Green Paper*) — документи Європейської Комісії, що мають на меті ініціювати громадське обговорення та розпочати процес консультацій на європейському рівні з певної тематики (соціальна політика, єдина валюта, телекомунікації тощо) [207].

Отже, перейти до відбору варіантів реформи можна тільки в разі усвідомлення зацікавленими сторонами, необхідності проведення реформи. Головний метод на цьому етапі - робота з критеріями суспільного вибору. Необхідно, щоб те, чим суспільство (його «інтересанти») найбільше невдоволені, точно відповідало пропозиціям від реформаторів. Інакше, якщо представники «інтересантів» (не фахівці) самі почнуть робити які-небудь дії по розв'язанню існуючих проблем, то ці дії найменше будуть сприяти реалізації кращого варіанту реформи (з'являться численні альтернативні варіанти слабких проектів).

На етапі вибору варіантів не потрібно розвіювати конкретні сумніви в рішенні, яке пропонують реформатори. До цього можна перейти тільки в той момент, коли буде закінчена громадська дискусія щодо вибору варіанту реформування і буде прийнято рішення про прийняття за основу бажаних проектів назрілих змін. Результатом закінчення етапу вибору варіантів має стати прийняття відповідним органом (поки Мінмолодьпортом України) кращого варіанту реформи, запропонованого якоюсь групою реформаторів.

Далі починається етап детального аналізу зацікавленими особами пропозицій реформаторів, причому основна увага приділятиметься питанням можливих ризиків практичної реалізації реформи. Так, в ЄС даному етапу відповідає публікація «Білої книги», яка містить офіційну позицію Союзу щодо майбутньої реформи. Всім бажаним пропонується висловити свої побоювання щодо наслідків варіанту, взятого за основу.

За реформу люди платять не стільки грошима на її здійснення, скільки змінами фінансових потоків, перерозподілом політичної влади, невизначеністю майбутніх періодів, можливим зменшенням доступності на ті чи інші товари або послуги, труднощами перебудови свідомості і т.д. Розвіювання сумнівів - це якраз той етап реформи, коли без ретельного обліку всіх наслідків і ретельного аналізу ризиків просування далі неможливо.

Етап впровадження-освоєння - це останній етап, коли задумана реформа втілюється на практиці (так званий перехідний період). Проблема полягає в тому, що незважаючи на те, що на початку практичної реалізації затвердженого порядку дій багато зацікавлених осіб зіткнулися з серйозними труднощами щодо запровадження нового законодавства або способу регулювання, але поки що відсутні швидкі бажані результати - результати реформ проявляться пізніше. В результаті може сформуватися громадська думка про необхідність скасування реформи. І реформа фактично може тут і закінчитися.

Щоб цього не сталося, необхідно:

1. Мати достатні ресурси для продовження реформування після прийняття рішень про реформи (включати етап впровадження-освоєння в усі плани і ресурсні кошториси).
2. Вводити в дію реформу не з найближчої дати, а через деякий період часу, достатній для створення нової інфраструктури, що забезпечує майбутній успіх реформи.
3. Передбачити заходи з навчання людей - громадян, чиновників, фахівців - всіх тих, хто може бути дотичним до реформи у сфері спорту.
4. Створити необхідні інфраструктурні (забезпечуючи) організації, налагодити в них роботу.
5. Продовжити випуск нормативних актів по ходу реформи, що її підтримують.
6. Забезпечувати щільну комунікацію з людьми, яких торкається реформа. Не уникаючи відповідей на їхні тривоги, давати роз'яснення щодо подій, які відбуваються. Нарешті, поширювати накопичений «кращий досвід» діяльності в нових умовах.

4.3. Реформа сфери спорту як інноваційна соціальна технологія

Виходимо з того, що управлінська діяльність - це набір (сукупність) вироблених історичним досвідом, науковим пізнанням і талантом людей навичок, умінь, способів, засобів доцільних вчинків і дій людини в сфері державного (муніципального) управління. Вона відрізняється інтелектуальним змістом, оскільки завжди спрямована на вироблення, прийняття і практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати стан і плин суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Вона повинна відображати соціальну дійсність в сфері спорту, що відбувається в ній, розкривати наявні ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її вдосконалення і переходу на якісно новий рівень. Існують такі види управлінських рішень залежно від управлінських ситуацій:

- 1) стандартне рішення, при прийнятті якого існує фіксований набір альтернатив;
- 2) бінарне рішення («так» або «ні»);
- 3) багато альтернативність рішення (мається дуже широкий спектр альтернатив);
- 4) інноваційне (новаторське) рішення, коли потрібно зробити дії, але немає прийнятних альтернатив [1, с. 61], саме такого передбачає реформа сфери спорту.

Управлінське рішення - творча, вольова дія суб'єкта управління, заснована на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонування, що складається з вибору мети, програми і способів вирішення проблеми. Як процес управлінське рішення - це пошук, переробка та аналіз інформації, розробка альтернатив, вибір кращої з них, затвердження та реалізація. Як явище - це план дій, наказ, програма, постанова, усне або письмове розпорядження. Сутність управлінських

рішень пов'язана з соціальними, економічними, організаційними, правовими та технологічними функціями органу державного або муніципального управління.

Розробка управлінських рішень являє собою процес, який об'єднує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію і контроль. Процеси прийняття рішень охоплюють практично всі сфери людської діяльності і є невід'ємною складовою процесів управління. Рішення, що приймаються органами влади, визначають не тільки якість і ефективність процесів, що протікають в керованій системі, а й можливість стійкого і адаптивного розвитку в мінливому сучасному світі. Управлінським називається рішення, яке прийняте в соціальній системі і спрямоване на наступне:

- 1) управління управлінською діяльністю суб'єктів, яким воно адресоване;
- 2) проектування системи управління організації (методологія, структура, процес, механізм);
- 3) стратегічне планування;
- 4) управління кадрами;
- 5) управлінське консультування;
- 6) взаємодію з зовнішнім середовищем.

Соціальна сутність управлінських рішень закладена в механізмі управління персоналом, який включає способи впливу па людей з метою узгодження їх діяльності. Щоб успішно впливати на підлеглих, керівник повинен чітко представляти їхні інтереси і потреби, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги, неформальну структуру робочих груп. Соціальна сутність управлінського рішення проявляється в меті. Пріоритетом при розробці рішень повинно бути створення комфортної робочої обстановки працівників сфери спорту, забезпечення всебічного розвитку особистості в професійному і загальнокультурному плані, активізація її участі в управлінні спортом.

Економічна сутність управлінських рішень полягає в тому, що для розробки і реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні, часові та інші витрати. Тому кожне управлінське рішення має реальну вартість. Ефективні та якісні рішення в ідеалі повинні принести організації (державі, регіону або муніципальному утворенню) дохід, а помилкові ведуть до збитків. Варто враховувати матеріальну зацікавленість всіх учасників процесу розробки та реалізації рішення, ефективність використання всіх видів ресурсів.

Організаційна сутність управлінських рішень полягає в тому, що в процесі розробки і реалізації управлінського рішення беруть участь працівники спортивних організацій. Для забезпечення ефективної роботи з реформування спорту на рівні організацій-виконавців відповідних доручень треба сформувані працездатні колективи, уточнити (розробити) посадові інструкції і положення, наділити співробітників повноваженнями, правами, обов'язками і відповідальністю, забезпечити систему контролю, надати необхідні ресурси і технічні засоби, постійно координувати роботу.

Правова сутність управлінських рішень проявляється в точному дотриманні правових норм при підготовці і реалізації. Порушення законодавства в процесі розробки і реалізації управлінських рішень може привести до його скасування, а також бути предметом розгляду в суді. Це може спричинити відчутні втрати, адже вже витрачені ресурси, а необхідно витратити додаткові на нову розробку. За незаконно реалізоване

рішення може бути накладено штраф або розпочато кримінальне переслідування ініціаторів, адже незнання законів не звільняє від відповідальності. Щоб уникнути таких ситуацій, у діяльність органів впроваджуються технології оцінки регулюючого впливу, тобто проводиться правова експертиза підготовлених до прийняття правових документів.

Технологічна сутність управлінських рішень полягає в можливості забезпечення фахівців, які взяли на себе відповідальність за їхнє вироблення, необхідними технічними, інформаційно-комунікаційними засобами і ресурсами для розробки і реалізації рішення. Адже іноді розробники рішення недостатньо чітко уявляють собі об'єкт, на який воно направлено, чи використовують застарілу, недостовірну і неповну інформацію про нього.

Головний сенс управлінської діяльності у ході формування сучасної системи підготовки спортсменів - отримання нової якості керованого процесу, що неможливо без серйозних пізнавальних і творчих зусиль. Поряд з цим, в управлінській діяльності є багато рутинного, одноманітного, формального, від чого й об'єктивні результати її можуть бути низькими: за суттю управлінська діяльність є інформаційно-аналітичною. Це отримання, осмислення, систематизація, зберігання, видача соціальної і, перш за все, управлінської інформації. Управлінська діяльність в основі своїй і присвячена пошуку, відбору, закріпленню (фіксації) і введенню в суспільні процеси, в свідомість, поведінку і діяльність людей управлінської інформації. Вона постійно повинна вдосконалюватися зі зміною обсягу, змісту і структури інформації, необхідної для якісного державного управління.

Форми управлінської діяльності це зовнішні способи вираження (прояви) практичної активності державних органів по формуванню і реалізації управлінських цілей і функцій і забезпечення їх власної життєдіяльності. За формами можна судити про те, що і як робиться в державних органах щодо здійснення їх компетенції у сфері спорту. Зазвичай виділяють наступні форми державної або муніципальної управлінської діяльності:

- а) встановлення норм права;
- б) застосування норм права;
- в) здійснення організаційних дій (оперативно-організаторська робота);
- г) здійснення матеріально-технічних операцій.

До найбільш важливих з форм впливу відносять:

- правові, за допомогою яких фіксуються управлінські рішення і дії, що мають юридичний сенс (право встановлення і правозастосування);
- організаційні, пов'язані із здійсненням певних колективних або індивідуальних дій (оперативно-організаційних і матеріально-технічних операцій);
- організаційно-правові, констатують той факт, що в державних органах багато правових форми є юридично коректними тільки у випадку їх прийняття за допомогою встановлених організаційних практик.

За останні десятиліття сформувалась нова наукова галузь і навчальна дисципліна, яка отримала назву «Управління інноваційними проектами», - окремий розділ управління соціально-економічними системами, що вивчає і поширює методи, форми і засоби найбільш ефективного і раціонального управління нововведеннями [60].

Будь-які соціальні перетворення, пов'язані з підвищенням якості функціонування в тій або іншій сфері, а головним чином з підвищенням якості життя людей, являють собою

інноваційні процеси, що відбуваються під впливом цілеспрямованих заходів по створенню нових суспільних структур, інститутів і форм соціальної взаємодії людей [198, с. 11]. Особливого значення соціальні технології набувають в умовах сьогоденної України, яка здійснює надскладний і до останнього часу слабко відомий світовій практиці перехід від жорстко планованої організації в усіх сферах - до суспільства, заснованому на політичній і економічній свободі, ініціативі та індивідуальній відповідальності кожної особи.

Багатозначність тлумачення терміну «соціальна технологія» пов'язана з тим, що у вузькому значенні це поняття охоплює лише ті технології, котрі відносяться виключно до соціальної сфери суспільства. Тоді як у широкому, до них відносяться не тільки власне соціальні технології, але й економічні, політичні, соціокультурні, управлінські тощо.

Отже, соціальна технологія - це визначений спосіб здійснення людської діяльності по досягненню суспільно-значущих цілей. Сутність цього способу полягає в раціональному розділенні діяльності на процедури і операції з їхньою наступною координацією і синхронізацією. Це розділення виконується завчасно, свідомо і планомірно на основі та з використанням наукових знань, передового досвіду, а також з врахуванням тієї області (сфери), в якій здійснюється діяльність людини [198, с. 13].

Соціальна технологія являється елементом культури і виникає двома шляхами: вона «виростає» еволюційне у відповідному соціокультурному середовищі або ж формується як штучне утворення [41, сс. 159-160]. Ми поділяємо підхід Е. Капітонова, який запропонував наступне визначення: «Соціальна технологія - це спосіб реалізації проекту впливу на предмет будь-якої діяльності, раціонально розподіленої на окремі процедури і операції, спрямовані на підтримку соціальної системи в робочому стані або ж перетворення її відповідно до визначених параметрів» [67, сс. 210-211]. Побудова соціальної технології проведення реформи здійснюється за рахунок розподілу діяльності на окремі операції, процедури за умови глибокого розуміння природи і специфіки тієї області, в якій розгортається відповідна практика [191, с. 150].

Технологізація будь якого процесу можлива за умови дотримання наступних умов. По-перше, сам процес повинен мати такий ступінь складності, щоб можна (і потрібно) було розкласти його на відносно самостійні частини. Відповідно, потреба в технології зумовлюється, перед за все, самим об'єктом, ступенем його складності. По-друге, мають бути засоби, які б дозволили так систематизувати дії суб'єкта, аби досягти максимального ефекту, доклавши для цього лише необхідні (не надмірні) зусилля [100, сс. 160-162].

Першою ознакою будь-якої технології є відокремлення, поділ, подрібнення якогось процесу на внутрішні, пов'язані між собою етапи, фази, операції. Друга ознака - координованість і поетапність дій, спрямованих на досягнення бажаного результату. Третя, і доволі суттєва, полягає в тому, що кожна технологія передбачає однозначність виконання включених в неї процедур і операцій. Це є вирішальна, неодмінна умова досягнення результатів, адекватних визначеній меті перетворень [100, сс. 44-47].

Сенс і призначення соціальної технології - оптимізувати управлінський процес за рахунок виявлення та використання прихованих потенціалів соціальної системи, отримання соціального результату при найменших управлінських витратах. Соціальні технології, виступаючи як соціокультурний механізм регуляції відносин між учасниками

спільної діяльності, що поєднує їх інтереси, організацію і самоорганізацію, формальні і неформальні норми, досягнення продуктивних цілей і стійкості соціальних зв'язків, перетворюються на засіб та інструмент оптимізації соціальної системи в напрямку до її саморозвитку, самоорганізації і самовдосконалення. Вони перестають бути жорстко детерміновані, стають орієнтованими на створення умов для самоорганізації соціальної системи, яка зможе продукувати нові структури і механізми, що забезпечують необхідне підвищення ефективності способу їх життєдіяльності [17, с. 152, 154].

Змінюються і процедури рольової взаємодії суб'єкта і об'єкта соціальних технологій. Об'єкт соціальних технологій перестає бути всього лише засобом реалізації соціальних програм, розроблених експертами, він сам стає суб'єктом, тобто формуються суб'єкт-суб'єктні відносини взаємовпливу, взаємодії, взаємозалежності. Завдання соціальних технологів - створити умови для розкриття внутрішнього потенціалу соціальної системи, функціональних зв'язків другого і третього порядку, які безпосередньо залежать від суспільної свідомості і поведінки людей, через самоорганізацію і саморозвиток.

В соціальній практиці всі рівні технологій трансформацій підсистем суспільства (технології окремих суспільних сфер, регіональні технології і технології окремих соціальних комплексів) утворюють своєрідну багаторівневу модель технологізації суспільного простору, в якій врахована така важлива обставина, як якість життя людей. Ця модель має такі складові: 1) реальний стан тієї або іншої сфери суспільства; 2) її нормативна модель; 3) ідеальна модель; 4) показники якості життя [198, с. 123].

Регіональні соціальні технології як відносно самостійний вид соціальних технологій трансформації сфер суспільного життя забезпечують територіальну організацію соціального життя людей та її планомірну зміну, мають комплексний і різноманітний характер. Вони орієнтовані на вирішення конкретних регіональних проблем, подолання розбалансованості соціальної сфери регіонів і оптимізацію в них тих чи інших соціальних процесів. Регіональні технології, таким чином, оперують декількома найбільш важливими складовими регіону країни як частини соціуму. Такими складовими є перед за все соціальний простір, регіональне (професійне) співтовариство і регіональні ресурси.

Соціальний простір регіону примітний специфічним змістом соціальної якості і відповідної соціальної життєдіяльності, які являють собою основоположну і самодостатню характеристику (відповідного фрагменту, тут спорту) соціуму регіону. Поняття соціального простору відображує умовні границі, в межах яких існує територіальне співтовариство.

Важливо, що процес проектування соціальної технології реформування системи підготовки спортсменів потрібно розгортати не від початку до кінця, а від бажаного, уявного кінцевого результату до початку процесу змін. Для цього необхідно чітко уявляти мету і очікуваний результат, знати обсяг потрібних ресурсів і потенціалу, соціально-технологічну сприйнятливість об'єкта технологізації, контекстуальні обмеження і вимоги середовища, у якому відбувається підготовка спортсмена, а також мати достатній набір соціально-технологічних інструментів, які відповідають обраним критеріям оптимальності. Останній крок планується, виходячи з можливих результатів передостаннього кроку, тож на цій основі приймається оптимальне рішення і набір прийнятних для останнього засобів. Така процедура повторюється для всіх етапів (або кроків). При цьому для кожного кроку

залишаються визначальними аксіологічні, контекстуальні (адаптивні), ресурсні та інструментальні вимоги. Таким чином, на кожному етапі відшукується умовне оптимальне рішення (при всіляких припущеннях про результати попереднього кроку) і набір прийнятних рішень, а потім, коли процес проектування доведений до вихідного стану, з безлічі умовних оптимальних (прийнятних) рішень вибирається одне [17, с. 157].

Однак на цьому проектування соціальної технології не закінчується. В умовах української дійсності, коли ризик відхилень від наміченого більше, ніж правил, що будуть дотримані, будь-яка технологія може бути реалізована тільки за допомогою «покрокової» діяльності. Відрефлексований на предмет відповідності меті результат кожного кроку може коригувати наступний, навіть саму технологію. Саме тому технологізація в умовах сучасної України є інтерактивним процесом. Визначені правила задають радше напрямок, коректований ситуацією. Неупереджене бачення проблем, формування образу мети, здатність потрапляти в резонанс з станом системи, «на ходу» удосконалювати технологію - запорука ефективності соціальних технологій, що використовуються.

Подібна процедура залишає за суб'єктом свободу вибору, разом з тим окреслює «коридор оптимальності», задаючи тим самим межі технологізації. Отже, можливе одноразове соціально-технологічне рішення складного завдання (розробки єдиної чіткої соціальної технології реформування в Україні сучасної системи підготовки спортсменів) замінюється багатократним рішенням низки більш простих задач. Труднощі саме такого підходу проектування соціальних технологій полягають в складнощах вибору параметрів, що характеризують стан системи, і в поділі процесу на етапи. Використання такого методу робить можливим співіснування і взаємне доповнення всередині соціальної технології, що обговорюється, раціонального і нераціонального, рутинного і творчого, колективного та індивідуального, стандартизованого, нормативного та вільного, забезпечує подолання неминучої соціальної ентропії, швидке і ефективне досягнення результатів соціально-перетворювальної діяльності у підвищенні якості процесу підготовки спортсменів.

Нарешті, саме системою цінностей і норм, своєрідністю ментальності як фахівців сфери спорту, так і населення, його колективного свідомого і несвідомого, характером мікросоціальних практик людей обумовлюється успішність проведеної технологізації соціального простору спорту вищих досягнень і легітимація її ідеї громадянами.

Автори вирізняють декілька етапів технологізації процесів в соціальній сфері, які на нашу думку варто врахувати і використати в організаціях також сфери спорту [28]. Кожен з етапів проявляється в певних умовах.

Зміст першого етапу (до початку якісних змін під назвою реформи): відсутність в організації матеріальної зацікавленості в змінах; перевищення резервів соціального потенціалу організації над реальною їх потребою; існуюча відсутність економічної, соціальної, правової відповідальності за ефективне використання трудових ресурсів.

Зміст другого етапу (початок змін під назвою реформи) - це усвідомлення потреби трудового колективу в забезпеченні динамічності економічної ефективності організації.

Сутність третього етапу (безпосереднє здійснення змін): формування стійкої мотивації особистості фахівця до ефективної діяльності організації та усвідомлення

необхідності комплексного підходу до використання наявних потенціалів - технічних, економічних, соціальних і т.д.

Ефективність соціальних технологій - це кінцевий результат, що виражається не тільки в економії часу і витрат, але також в забезпеченні стійкості організації в умовах конкуренції у мінливому світі спорту. Її отримання можливе за таких умов: розмежування; поділ; розчленування соціального процесу на пов'язані етапи; координація і поетапність дій; однозначність виконання операцій і процедур; можливість багаторазового застосування стандартних процедур діяльності для вирішення типових задач.

При цьому слід дотримуватись таких умов: оскільки об'єкт перетворення має певний ступінь складності, мають бути відомі всі елементи його структури, особливості їх будови і закономірності функціонування; формалізація процесів повинна бути представлена системою операцій, процедур; кожна операція, процедура повинна мати показники (нормативи), діагностичні прийоми вивчення динаміки їх стану і управління.

Структуру моделі управлінської технології представляємо у вигляді наступних процедур. Формування мети. Основні операції - діагноз, прогноз, формування кінцевої мети, стратегія дії, конкретні завдання. Прийняття рішення. Основні операції - виявлення проблемної ситуації, обґрунтування варіантів дій, вибір оптимального варіанту, затвердження рішення. Організація управлінського впливу. Операції - розподілення завдань між виконавцями, концептуальне забезпечення, координація і регулювання процесу виконання, пошук і визначення інструментарію. Аналіз результатів. Операції - зіставлення запланованих і досягнутих результатів, відкриття нових проблемних ситуацій, початкове формування нової мети (тобто, мети розвитку системи спорту у подальшому).

Міжнародний досвід і гострота проблем регіональних проблем розвитку спорту, що накопичились, вимагають принципово нових підходів до вироблення сучасної управлінської концепції розвитку спорту на окремих територіях. З точки зору соціально-технологічного підходу, регіони повинні отримати з центру стратегічні і тактичні ініціативи, що сприяють політиці регіонального відродження, спрямованої на реалізацію їх поки що «заморожених» ресурсів, а потім самі проявити потрібні ініціативи у розвитку спорту.

Розмежування владних функцій на місцях - перша універсальна технологія. Представницький орган влади (тобто, обласна, міська рада, керівництво об'єднаної територіальної громади) беруть на себе функції стратегічного концептуального органу: формують програму розвитку спорту на території на перспективу, тоді як адміністрація відповідного суб'єкта (обласна державна адміністрація, префект, мерія, голова ОТГ) керують сукупністю елементів соціально-економічного і духовно-культурного комплексу території. Однак на практиці взаємодія представницької і виконавчої гілок влади на місцях часто є неконструктивною, нерідко існує навіть їхнє протистояння, що треба враховувати.

Друга універсальна технологія - це конструювання раціональної схеми управління розвитком спорту в регіоні. Гострота управлінської ситуації в регіонах ще більш ускладнюється тим, що схеми управління конструюються або з нормативних документів, або з минулого досвіду, що заважає рухатись вперед. Можливості управлінської науки (включаючи проектування, програмування, прогнозування, моніторингове спостереження, створення складних самоналагоджувальних систем і т.п.) до сих пір не включають у

нормальний механізм функціонування регіонів. Така затримка нагнітає соціальне напруження, наростає ескалація конфлікту між центром і периферією, складається потужний механізм гальмування розвитку спорту і через неякісні зусилля центру, і через такі ж зусилля регіонів. Через це не використовують потужні різноманітні ресурси регіонів.

Відтак, дослідження типової ситуації в регіонах показують низький інформаційно-аналітичний потенціал регіонального державного управління, їх інноваційний консерватизм, часто професійну невідповідність і нерішучість керівників у вирішенні як стратегічних, так і тактичних питань розвитку спорту.

Тому третя універсальна технологія - оптимізація інформаційно-аналітичної діяльності в регіоні.

Наступна універсальна технологія покликана реалізувати комплексний системний підхід до аналізу ресурсів, виключення одностороннього підходу, при якому переважно враховуються тільки економічні ресурси.

До універсальної слід віднести й управлінську технологію. Криза управління, низька культура прийняття рішень і застійний механізм їх реалізації - ось ряд причин слабкого розвитку спорту в регіонах, повільної структурної перебудови сфери спорту, затримки з розвитком цивілізованих ринкових регуляторів і т.п.

До числа факторів, що гальмують сталий розвиток спорту в регіонах, відносяться не лише низький професійний рівень управлінських кадрів, але й не налагоджені механізми використання їх кадрового (різнофахового) і наукового потенціалу, який визначається великою мірою слабкою системою освіти, підбору і розстановки управлінських кадрів.

Одна з важливих технологій спрямована на формування іміджу регіону. Розробка і впровадження технологій, які поширюють позитивні відомості про його успіхи, - важлива умова виходу низки регіонів з кризи, перехід до стадії стабілізації та сталого розвитку.

Для проектування соціальних технологій використовується таке поняття, як подія - тобто будь-яка суттєва зміна параметрів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, яка вимагає відповідних дій суб'єкта для його впливу на об'єкт. З допомогою сукупності подій можна опрацьовувати послідовність дій об'єктів в тих чи інших типових ситуаціях, описуваних в технології. Варіантів дій системи управління, покликаних тією або іншою подією, всього два: ігнорування події; «перехоплення» події, тобто її врахування в своїй діяльності. При ігноруванні події соціальний суб'єкт не повинен проявляти ніяких дій у відповідь, натомість, при перехопленні події виникає ланцюжок обов'язкових реакцій суб'єкта на подію (розробка відповідної технології реагування).

Перший вид процедур проектування соціальної технології - розробка пакету теоретичного обґрунтування концепції конкретної технології, гіпотези її здійснення, версії можливого досягнення задуму і остаточного варіанту технологічного процесу.

Другий вид процедур - розробка пакету конкретних дій. Адже технологія - категорія строго процесуальна. Вона має містити в собі нормативно-зафіксовані етапи, послідовність проходження яких становить логіку технології як процесу. Соціальні технології в якості об'єктів проектування мають конкретні ситуації. Це найчастіше описова мікромодель досягнення прогнозованих параметрів, при наявності яких можна перейти до побудови наступної технологічної ситуації, закріпити раніше отримані результати.

Третій вид процедур - розробка пакету інструментарію. У будь-яких соціальних технологіях наявність відповідного інструментарію зумовлює успіх реалізації її задуму. Інструментальна оснащеність соціальних технологій в науково-технічному плані поки скромна, хоча використовується іноді електронно-діагностична техніка. В цілому суто управлінський інструментарій: гнучкий менеджмент, він постійно еволюціонує і, як правило, є індивідуальним за призначенням (напрацьовується конкретним менеджером).

Четвертий вид процедур - створення пакету критеріїв і методів виміру результатів реалізації технологічного задуму. Соціальні технології завжди потребують критеріїв і засобів вимірювання своїх результатів. Одні з них універсальні відразу для декількох видів соціальних технологій, інші - суто індивідуального призначення, приміром, торкаються сфери спорту, а тому використовуються в суворо визначених соціальних технологіях.

П'ятий вид процедур проектування - суто специфічний. Не всі люди, кажучи словами А. Швейцера, здатні за допомогою власного суду боротися з закладеним в самій людині злом. Допомогти їм у цьому - одне з призначень соціальних технологій, але тільки в абсолютно законних і морально допустимих межах. З цією метою розробляється пакет процедур охорони здоров'я (за потреби), але обов'язково гідності і прав людини. Їх наявність - неодмінна умова правомірності впровадження соціальних технологій у життя.

Для здійснення розробки соціальних технологій необхідно чітко уявляти основні вимоги до формалізації кожної її змістовної процедури. Весь процес розробки соціальної технології можна уявити у вигляді логічно взаємозалежних стадій реалізації її задуму.

Подане можна впорядкувати через низку укрупнених блоків, або ж стадій.

Стадія «Теоретичне обґрунтування технології». Успіх проектування може бути обумовлений при наявності у розробників науково обґрунтованої концепції. Приступаючи до проектування, важливо ретельно вивчати відповідну наукову літературу, фактологічний матеріал (результати соціологічних, соціально психологічних, медичних тощо досліджень), провести консультації з фахівцями, залучити експертів для оцінки підготовленого пакета.

На даній стадії проектування перевіряється вміння управлінців користуватися інтелектуальними технологіями, апробуються їхні знання з науково-практичних дисциплін.

Стадія «Технологічні процедури». При розробці соціальних і управлінських технологічних процедур розумно звернутися до практики професійної підготовки управлінців. В ній існує чимало дидактичних прецедентів, які близькі до побудови технологічних процедур. Крім того, це психологічно допоможе фахівцям освоїти цю стадію проектування, так як вони матимуть справу з подібними варіантами вирішення проблем.

У соціальних технологіях «ефект відчуття» того, що ти створив дуже важливий. Відчуття з проєктовану ситуацію - це значить, що на інтуїтивному рівні цілком можливо передбачити несподівані в ній повороти, намітити превентивні заходи до вирішення поставлених завдань. Крім того, це сприяє створенню «екологічної сумісності» технолога з об'єктом, створення у них «загального поля переживання». Ця ситуація в ситуації (в процесі управління) є визначальним фактором взаємного відчуття людей. Досягнення такого взаємного розуміння і відчуття - важливий показник успішного перебігу технологічного процесу, вірного вибору його процедур.

Операційною одиницею проектування технології управління є ситуація. Доцільно виділити такі види ситуацій: підготовча, функціональна, контрольна, підсумкова, а також та, що виникає по ходу здійснення процесу, і та що склалася на етапі впровадження. Підсумкова ситуація співвідноситься з гіпотетичною, що дозволяє провести оцінку якості проекту соціальної технології та роботи її виконавців. При багаторазовому відпрацюванні якогось варіанту реформи спорту в ряді областей можна створити ситуацію-шаблон, підготувати процедури її розв'язання, які будуть придатні також для усіх інших областей.

Стадія «Технологічний інструментарій». У соціальних технологіях широко застосовуються методи з медицини (наприклад, психотерапевтичні), етики, права, педагогіки, а також багато економічних інструментів, особливо коли мова йде про технології, орієнтовані на формування сумлінного ставлення залучених фахівців до праці, до дотримання природоохоронних заходів в окремих видах спорту.

У соціальних технологіях в ролі ефективного інструментарію виступає слово. Звідси підвищений інтерес у тих, хто ними займається, до риторики та ораторської майстерності. Як інструмент в цих технологіях великою є роль ідеї, яка реалізується через державну політику і дану соціальну технологію. Вона відноситься до класу духовних інструментів.

Яскраві і переконливі ідеї - сильний гуманітарно-технологічний засіб, за допомогою якого можна з живого духу свідомості скептично налаштованих учасників змін «вирвати» існуючі помилкові думки і хибні судження, а також замінити їх позитивними. Класичний набір антропологічного за своєю суттю технологічного інструментарію складають такі способи спрямованого впливу на психіку людей, як психічне зараження, наслідування, навіювання і переконання. Ці способи невербального і вербального впливу широко представлені в соціально-психологічній та педагогічній літературі. Майстерне оволодіння ними - неодмінна умова ефективного здійснення технології управління, яку не можна недооцінювати. У цих технологіях повинні бути задіяні відчутні учасникам засоби заохочення і покарання. Звичайно, друге - дозовано, без спроб використання насильства, але й без ілюзії, що з існуючим «людським матеріалом» можна обійтися без примусу.

Стадія «Критерії та методи вимірювання результатів». Розробляються критерії і відповідні їм методи виміру, завдяки яким можливо фіксувати отримання технологічних результатів, їх співставлення з контрольними показниками. Ця процедура в соціальних технологіях досить важко здійсненна. Правда це відноситься не до всіх соціальних технологій. Значні можливості у вимірі отриманих результатів у технології існують для сфери спорту (кількість перспективних осіб, що займаються, зростання результатів тощо).

Наостанок зазначимо, що будь-який технологічний проект усього лише творчий ескіз, плановий малюнок[28]. Він не догма, але орієнтир для людино-творчої діяльності

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК СФЕРИ СПОРТУ В УМОВАХ ПОЛІТИКИ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ

5.1. Особливості місцевого самоуправління і розвиток держави

Упродовж десятиліть регіональна політика в Україні будувалась на принципах утвердження жорсткої вертикалі владних відносин у форматі «центр - регіони», що були успадковані від радянської адміністративно-командної системи управління. Це призвело до поглиблення диспропорцій у розвитку між областями, виснаження як державних, так і місцевих ресурсів, а також до поширення корупції. Подолання цих проблем і є завданням нової регіональної політики [218], яка отримала потужний поступ, починаючи з 2015 р.

Самоврядність нині розглядають як основу національної могутності, як фундамент подальшого успішного розвитку України. Значною мірою саме місцеве самоврядування визначає подальший розвиток державно-громадського публічного управління, найбільш повне використання наявного інтелектуального і технологічного потенціалу нашої країни.

Радикальний характер перетворень і складність завдань, що виникли при просуванні децентралізації, вимагають створення стійкої і в той же час гнучкої системи управління усіма сферами суспільного життя, в якій кожен рівень повинен нести свій обсяг відповідальності та мати відповідні повноваження. При такій організації віджила ідеологія патерналізму як всеосяжної опіки держави над своїми територіями і громадянами поступилася місцем уявленню про множинність і різноманітність існуючих суб'єктів управління. Не випадково складна, одночасна і повсюдна трансформація системи управління отримала визначення «управлінської революції».

Із децентралізацією відбувається все більш явний горизонтальний і вертикальний розподіл управлінської діяльності, виробляються нові, більш ефективні форми соціально-політичної взаємодії. Сьогодні в розвинених демократичних країнах процес вироблення і реалізації державної політики схожий на своєрідну політичну мозаїку з взаємопов'язаних політик, програм і проектів усіх рівнів [220; 10], до чого й прагне влада в сучасній Україні.

При всій зовнішній схожості і актуальності завдань щодо вдосконалення системи управління передумови, характер і результати перетворень у цій царині в різних країнах істотно відрізняються. Якщо в європейському регіоні в останні десятиліття спостерігається загальна і досить стійка тенденція до підвищення ролі місцевого самоврядування, то в Україні з кінця 1990-х рр. був помітним спад інтересу підтримки муніципальної активності.

Виходячи з того, що існує розмаїття підходів до реалізації ідеї децентралізації в різних країнах, виділяють декілька видів і способів публічного управління: самоврядування (selfgoverning), співуправління (co-governing або intergovernance), ієрархічне управління (hierarchicalgoverning) і змішане управління (mixed-modegoverning) [220, с. 27].

Самоврядування - це основна, за дієвістю, форма діяльності громадського сектора. У спів управлінні присутні різні змішані форми горизонтальних і вертикальних відносин, але горизонтальні структури домінують. Сьогодні, на наш погляд, в Україні все більшого поширення набуває «змішане управління», обумовлене визнанням взаємозалежності основних громадських інститутів у центрі і на місцях, що має бути використане в реформі

сфери спорту. Взаємодія при цьому складається на основі принципу «як буде краще вирішувати існуючі соціальні проблеми»: громадянське суспільство добре управляється різноманітністю, ринок динамічними аспектами, публічний сектор (держава) комплексністю сучасного суспільного розвитку. При існуючій багаторівневій системі затребуваною являється взаємодія всіх рівнів і видів управління.

Роль місцевого самоврядування у відносинах з центром і регіонами визначається самою природою даного інституту. Велика частина діяльності суспільного сектора і громадських інтеракцій (тобто, динамічна взаємодія і співвідношення між двома або більше змінними, коли величина однієї змінної впливає на величину інших) має само управлінську природу. У будь-якому виді публічного управління місцеве самоврядування виступає як один з найважливіших суб'єктів, здатний специфічним чином регулювати інтереси окремих громадян, місцевого співтовариства, регіону і держави в цілому. На відміну від традиційних інститутів репрезентативної демократії (вибори, партії) місцеве самоврядування в найбільшій мірі відображає повсякденну дійсність і суспільну динаміку.

Чим більше задіяне місцеве самоврядування у виробленні та реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя, тим менш авторитарними і більш кооперативними стають управлінські відносини. Відтак місцеве самоврядування стає інститутом трансляції та первинної управлінської інтерпретації запитів суспільства. В даному контексті місцеве самоврядування є одним з найважливіших елементів, що забезпечують стійкість усієї суспільно-політичної системи. Місцеве самоврядування втілює в собі діалектику управління і самоврядування, організації й самоорганізації, а в широкому сенсі - діалектику взаємин держави і суспільства [220, с. 28].

Подвійна природа місцевого самоврядування говорить про те, що як інститут воно може розвинути і функціонувати в досить широкому діапазоні можливостей – в тих межах, до яких може дійти та чи інша система або підсистема в своєму розвитку або деградації, не створюючи при цьому небезпеки розпаду всієї системи, і сфера спорту не є виключенням з цієї тези.

П.А. Рожков, аналізуючи нормативно-праве регулювання фізичної культури і спорту у розвинених країнах, так показує роль центральних і регіональних органів влади держави:

- відповідальність держави за розвиток фізичного виховання і спорту;
- визначення цілей і завдань з розвитку фізичного виховання та спорту;
- визначення організаційної структури спортивного руху в країні;
- забезпечення фізичного виховання і розвитку спорту серед різних груп населення, в першу чергу в школах та інших типах навчальних закладів;
- фінансування спорту;
- підготовка спортивних кадрів;
- розмежування повноважень між державними та громадськими спортивними організаціями;
- участь місцевих органів влади в розвитку спорту;
- будівництво та експлуатація спортивних споруд;
- проведення науково-дослідницької та інформаційної роботи [177].

З усіх європейських країн з найбільш схожими з Україною за складністю проблемами зіткнулася Німеччина, де процеси внутрішньої інтеграції ФРН та НДР проходили одночасно з інтеграцією в рамках Євросоюзу. Перед німецьким, як і перед українським, суспільством виникли невідомі до цього часу соціально-економічні проблеми. Нові федеральні землі стали тоді свого роду експериментальним майданчиком (у нас ними можуть бути окремі територіальні одиниці, якими є області), де саме й випробували одночасний вплив загальноєвропейської політики і політики федерального центру. У контексті нашого дослідження зазначимо, і в тому, і в іншому випадку місцеве самоврядування передбачалося посилити за рахунок залучення знань і досвіду членів місцевих спільнот, але не за рахунок верхніх рівнів управління. В значній мірі підвищення ролі місцевого самоврядування стимулювалось самою державою в особі органів управління всіх сфер життя і всіх рівнів. При цьому активна роль держави виявлялася в самих різних областях: від виборів - до бюджету, вірніше, тієї частини муніципального бюджету, який формують і виконання якого контролюють самі громадяни [220, с. 28].

В цілому можна сказати, що в результаті «управлінської революції» у відносинах між центром, регіонами та місцевим самоврядуванням традиційні стилі і методи впливу мають існувати пліч-о-пліч, застосовуючи нові підходи, роблячи ці відносини більш ефективними. При цьому місцеве самоврядування не лише зберігає свою актуальність, але набуває нового значення, забезпечуючи стійкість всієї системи багаторівневого управління за допомогою залучення наявних компетентних громадян до вирішення соціально значущих проблем як країни в цілому, так і окремого регіону.

Отже, під децентралізацією розуміється процес передачі повноважень і бюджетних надходжень від державних органів до органів місцевого самоврядування для покращення управління в цілому в країні. Реформа адміністративного управління шляхом децентралізації влади, яка втілюється в Україні, є унікальною і не копіює, у чистому вигляді досвід будь-якої іншої країни[36]. Вона складається з трьох компонентів:

- реформа територіальної організації влади;
- реформа місцевого самоврядування;
- реформа регіональної політики.

Основне завдання цієї реформи - створити умови для розвитку громад і наблизити послуги до людей шляхом формування заможних громад через передачу більшої частини повноважень на базовий (місцевий)рівень управління та чітке розмежування функцій між рівнями управління через гарантії належного ресурсного забезпечення місцевого самоврядування, для розв'язання у тому числі, загальнонаціональних проблем розвитку.

У результаті реформи територіального устрою в Україні повинні бути сформовані три рівні місцевого самоврядування: область (використовується також регіон), район і громада, що складається з декількох населених пунктів, що об'єдналися. На рівень громади повинні бути передані повноваження згідно її компетенції відповідно до принципу субсидіарності (субсидіарність (англ., subsidiarity), принцип, згідно з яким рішення з політичних питань повинні прийматися на нижчому децентралізованому рівні, якщо це ефективно) [197]. Сюди відносять початкову і середню освіту, первинну медицину, житлово-комунальне господарство, будівництво, місцеві дороги,

інфраструктуру. Повноваження між трьома рівнями місцевого самоврядування мають чітко розмежовуватись. Виконавча влада, як передбачається, з часом перейде від місцевих адміністрацій до виконавчих комітетів місцевих рад, а адміністративний контроль в рамках Європейської хартії місцевого самоврядування повинен лягти на плечі префектів, які замінять глав обласних державних адміністрацій.

Децентралізація відкриває можливість використання ресурсів Державного фонду регіонального розвитку, що потрібно використати в інтересах сфери спорту. Згідно нормативу кошти фонду становлять 1% від запланованих доходів державного бюджету України. Як зазначено на сайті фонду, «створення ДФРР дозволяє покласти в Україні початок фінансування проектів регіонального розвитку на конкурсній основі і відповідно до регіональних стратегій розвитку та планам заходів по їх реалізації». Подані громадами проекти повинні також відповідати пріоритетам, позначеним в стратегії регіонального розвитку [106].

Децентралізація інтерпретується як можливість громад мати повноваження і розпоряджатися ресурсами для їх реалізації. Раніше повноваження і ресурси були сконцентровані в центрі і розподілялися по виконавчій вертикалі, що робило громади повністю залежними від політичних сил і створювало складності для розвитку реального самоврядування. Тепер же основна частина зароблених коштів залишається в громаді, а її члени самі вирішують, на що ці гроші витратити. «Приплив фінансових коштів на місця дає можливість ремонтувати шкільну та спортивну інфраструктуру. У штаті адміністрацій об'єднаних громад передбачена посада відповідального за спорт і фізичний розвиток. ...У багатьох місцях ремонтуються давно порожні стадіони і шкільні спортзали, де місцева молодь збирається, щоб пограти. Проходять місцеві чемпіонати з футболу» [36, с. 9].

Очевидно, потрібно брати до уваги також мінуси і ризики децентралізації. Так, це можливий розрив між різними громадами в частині створених умов життя громадян, адже у процесі імплементації реформи існує ризик збереження соціально економічної диференціації між більш багатими і біднішими регіонами, а також виникнення її у новостворених громадах. Особливо ці ризики зростають з припливом ресурсів в уже об'єднані громади, що залишає ще далі позаду ті громади, які затримуються з об'єднанням. Різні соціально-економічні проблеми в ході реалізації реформи на місцях можуть призвести до ризику дискредитації реформи як такої на рівні окремих, далеко не кращих об'єднаних громад.

Крім того, сума, з якої виділяється державна субвенція для формування інфраструктури громад, тривалий час залишається без змін, а кількість громад, які претендують на отримання цих грошей, стрімко збільшується. Отже, ті, хто спізнюється з об'єднанням в ОТГ, отримуватимуть менший обсяг підтримки.

Існує, також, проблема кваліфікації фахівців керівного складу, адже брак відповідного рівня кваліфікації (в процесі підготовки управлінців базового рівня різного профілю)заважає їм скористатися новими можливостями і перевагами адміністрування ресурсів. Адже для переходу на нові способи управління і розподілу ресурсів конче необхідні нові знання та навички.

Це й корупція в місцевих органах влади: такий ризик актуалізується в контексті незавершеної земельної реформи, а також поступового переміщення закупівель на рівень місцевої влади (водночас ризикує знижувати створення більш прозорих механізмів контролю).

Це й неефективний нагляд: неефективна або відсутня система належного контролю над органами місцевого самоврядування в питаннях законності їх діяльності та не ефективна судова система і правоохоронні органи також можуть негативно вплинути на реформу в сфері децентралізації та формують ризики її дискредитації в очах громади.

Створення інституту префектів загальмувалося зупинкою конституційної реформи в області децентралізації, а з прокуратури функції нагляду вже були зняті. Це створює додаткові ризики порушення закону в процесі проведення реформ на місцевому рівні.

Нечітко визначене коло повноважень: в залежності від зміни політичної ситуації в країні є також ризик прийняття місцевими органами влади рішень, які не співвідносяться з їх компетенцією (питання безпеки, мовна політика, тема європейської інтеграції тощо), в умовах відсутності належного контролю з боку центральних органів влади і правоохоронних структур. У той же час нелегітимні рішення органів місцевого самоврядування в 2006 і 2010 рр. приймалися і без процесу об'єднання громад, коли органи місцевого самоврядування використовували політичні сили для мобілізації електорату з метою дестабілізації ситуації в країні в цілому.

Це й недосконале законодавство і його постійні зміни: правила, що постійно змінюються в ході здійснення реформи, підсилюють існуюче відчуття недовіри громадян до держави. Існує також недавня історія відносин між владою і населенням, коли думка й інтереси членів громади не враховувалися, для них створювалося безліч незручностей, а це знову-таки породжує недовіру до змін, тощо.

Ось поширена думка організаторів децентралізації на місцях: «Ми зараз працюємо в громадах, і у нас є навіть відчуття, яке ми називаємо «Нова місцева ідентичність». Справа в тому, що створені громади - це фактично поки що штучне або майже штучне об'єднання різних місцин. У них є якась історичне тяжіння, але вони не є одним цілим. А громада буде ефективною, конкурентною тільки тоді, коли перетвориться на одну сім'ю, один організм. І тут, звичайно, роль місцевих традицій, історії, культури, цінностей є надзвичайно важливою. Наприклад, формування збірної команди по футболу в об'єднаній громаді - це замінює купу різних лекцій, семінарів і тренінгів на предмет створення нової ідентичності. Тому що це стає досягненням всієї території» [36, с. 20]. Експерти констатують, що увагу до соціокультурних особливостей децентралізації в ряді випадків посилює можливість розвитку громад, розвитку туризму, конкурентоспроможності та ефективності, в тому числі і в економічних складових, підвищує рівень соціальної згуртованості в громадах.

Вже відмічалось, що з часом в результаті реформи районні та обласні адміністрації повинні бути ліквідовані, а виконавча влада на місцях перейде до виконавчих органів, сформованих місцевими радами. Виходячи з цього, сьогодні на рівні районних та обласних адміністрацій спостерігається опір реформі, нерідко і процесу об'єднання громад. Цей спротив не є політичним рішенням на рівні держави, а пов'язаний з казусом виконавців - представників вертикалі виконавчої влади, які бояться втратити свої повноваження і вплив.

Отже, реформа децентралізації передбачає конкретні кроки, спрямовані на поліпшення якості життя в громадах. У неї існують можливості і концептуальне наповнення. В ході її реалізується ряд дотичних реформ - місцевого самоврядування, територіальної організації влади та регіональної політики. Досягненнями реформи є поліпшення структури управління, зменшення рівня потенційної політичної корупції через прямі міжбюджетні відносини центру і громад, суттєва активізація членів громади (розвиток бізнесу, місцевих ініціатив і т.д.), а також дієва участь у розвитку різних сфер життя, включаючи спорт.

Таким чином, процес децентралізації влади потрібно розглядати не тільки як інструмент економічної і соціальної ефективності і поліпшення життя в громадах, але і як частину політики соціокультурного розвитку України, який напряду торкається також сфери фізичної культури і спорту, включення проектів кооперації в рамках регіональної співпраці в загальну соціокультурну політику держави, формування національної єдності країни на принципах плюралізму, демократії і повного дотримання прав громадян.

Закріплюючи перші успіхи в децентралізації, потрібно на державному рівні чітко визначити і спланувати наступні етапи реформи місцевої влади, інформувати про них членів громад, зокрема, про синхронізацію реформи децентралізації з реформами в сфері охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, екологічної безпеки територій тощо.

Звідси потреба у такій реформі сфери спорту, яка не тільки у повній мірі торкалася б регіонів і була своєчасною, але й сприяла подальшому просуванню і ствердженню реформи децентралізації в Україні.

5.2. Політика розвитку спорту в Україні: роль центру і регіонів

Існують численні документи (Закони України, Укази Президента України, Постанови центральних органів влади), в яких визначена офіційна позиція держави у царині державної політики розвитку фізичного виховання і спорту. Зупинимось на тій частині документів, в яких відображене, на наш погляд, найбільш суттєве, а також на аналізі їх змісту для того, щоб:

- визначити континуум змісту (встановлених пріоритетів і завдань) державної політики у сфері спорту;
- дати загальну, не обтяжену цифровими даними, які насправді мало про що свідчать з точки зору оцінки стану системи підготовки спортсменів, характеристику її виконання;
- більш-менш чітко окреслити роль центру (Міністерства молоді та спорту України, інших залучених міністерств і відомств, всеукраїнських федерацій з видів спорту тощо) у розвитку виду спорту;
- нарешті, виділити місце регіонів (владних органів областей, а також органів місцевого самоврядування) у подальшому розвитку видів спорту в Україні.

Першим з цих визначальних документів слід вважати добре відомий Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 р, № 3808-XII. Однак спочатку ми звернемось до Указу Президента України № 334/94 від 22.06.1994 р., яким, по-перше, було визначено конкретні завдання по підготовці та участі спортсменів у XXVI літніх (1996

р.) та XVIII зимових Олімпійських іграх. По-друге, затверджено «Державну Програму розвитку фізичної культури і спорту в Україні», як видно з її змісту, на 1994-1997 рр.[55].

З огляду на те, що вказаний Указ невеликий за обсягом, подаймо його зміст. Ним, як зазначалось, була затверджена Державна програма розвитку фізичної культури і спорту в Україні, а Кабінету Міністрів України, органам державної виконавчої влади як раз і було доручено забезпечити виконання цієї програми з розвитку фізичної культури і спорту.

В Указі вказано, що виконавчим комітетам місцевих Рад народних депутатів за участю структурних підрозділів міністерств та відомств на місцях потрібно розробити до 1 вересня 1994 р. регіональні програми розвитку фізичної культури і спорту. Заснувати 100 стипендій Президента України для талановитих перспективних спортсменів України.

Кабінету Міністрів України: подати у двомісячний строк проект положення про стипендії Президента України для талановитих перспективних спортсменів України; вирішити питання щодо встановлення матеріальної винагороди для чемпіонів та призерів Олімпійських ігор, чемпіонатів світу і Європи; затвердити до 1 жовтня 1994 р. план заходів щодо розвитку зимових видів спорту і підготовки спортсменів України до XVIII зимових (1998 р.) Олімпійських ігор; забезпечити у межах асигнувань, передбачених державним бюджетом, фінансування участі збірних команд України в офіційних міжнародних змаганнях та проведення фізкультурно-спортивних заходів.

Звертаємо увагу на те, що хоча до початку літньої Олімпіади після видання Указу залишалось трохи більше двох років (видається, треба зосередитись на підготовці атлетів у збірних командах країни), але були дані доручення також і місцевим органам влади.

У Державній програмі розвитку фізичної культури і спорту в Україні, серед іншого, вказувалось на те негативне, притаманне стану фізичної культури і спорту, що можна з гіркотою констатувати і на даний час, тобто через 25 років, що минули після цього Указу:

- в країні має місце недооцінка соціально-економічної, оздоровчої і виховної ролі фізичної культури і спорту, відсутня чітко скоординована програма взаємодії різних державних структур і громадських організацій;

- під загрозою руйнування перебуває в цілому ще донедавна досить ефективна система підготовки спортсменів високого класу, виступи яких сприяють підвищенню міжнародного авторитету України. Скорочується мережа ДЮСШ, кількість національних змагань і навчально-тренувальних зборів. Продовжується перехід висококваліфікованих фахівців і спортсменів в інші сфери діяльності та їх виїзд на роботу за кордон;

- через відсутність стабільних джерел фінансування система спортивних споруд занепадає і не задовольняє потреб розвитку масового спорту, спорту вищих досягнень, розширення фізкультурно-оздоровчих послуг населенню. Відсутня вітчизняна індустрія виробництва обладнання, інвентарю, товарів спортивно-туристичного призначення;

- недостатня державна підтримка провідних спортсменів, здатних демонструвати високі міжнародні досягнення, незадовільне забезпечення сучасними засобами підготовки національних збірних команд і резерву, невідповідність матеріально-технічної бази та інвентарю міжнародним стандартам, що може найближчим часом призвести до значного відставання спорту вищих досягнень від світового рівня (що з рештою і сталось – *авт.*);

- зменшення державних інвестицій на утримання, реконструкцію і будівництво фізкультурно-спортивних об'єктів, виробництво спортивного одягу і взуття, інвентарю і обладнання, руйнування матеріально-технічної бази, її використання не за призначенням, підвищення цін на фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги;

- неналежне фінансування наукових досліджень у сфері фізичної культури і спорту та підготовки науково-педагогічних кадрів тощо.

Як видно з поданого, за чверть століття якісних позитивних зрушень у стані підготовки спортсменів у нас майже не відбулось. А ось передбачення в Указі, що «під загрозою руйнування перебуває в цілому досить ефективна система підготовки спортсменів високого класу» таки справдилось. І виною цьому той об'єктивний процес розпаду адміністративно-командної системи управління спортом в незалежній Україні, яка стала на шлях ринкової економіки.

Далі у Державній програмі розвитку фізичної культури і спорту в Україні було намічено низку поточних і перспективних заходів, які б мали усунути вказані недоліки. І немає сенсу перераховувати намічені міри, важливо, що хоча дециця передбаченого в Указі була реалізована, але негативні тенденції, на які вказувалось, збереглись до тепер. Адже управління діяльністю з виконання Державної програми було цілковито зосереджене в центрі.

Наприклад, з визначального і спотвореного: було намічено «Визначити пріоритетні види спорту, в яких спортсмени України спроможні демонструвати високі спортивні досягнення на міжнародних змаганнях і Олімпійських іграх». У центрі й визначали, які саме з видів потрібно розвивати в кожній з областей, цілковито як в СРСР в умовах тоді ще адміністративно-командної системи управління спортом. На жаль, так, чи майже так, за області у Мінолодспорті визначають пріоритетні види спорту й до сьогоднішнього дня.

На думку вітчизняних дослідників, усі прийняті за роки незалежності української держави програми розвитку фізичної культури і спорту так не були виконані в повній мірі, кризові явища в галузі прогресували, заходи щодо удосконалення системи державного управління сферою фізичної культури та спорту не приносили бажаних результатів [26, с. 129]. Отже, розвиток державного управління сферою фізичної культури і спорту можна характеризувати оцінками далекими від «ефективно» та «результативно».

У Інформаційній довідці щодо співробітництва України з Європейським Союзом в сферах молодіжної політики, фізичної культури і спорту, зазначено, що «Міністерство молоді та спорту зацікавлене у вивченні досвіду ЄС та отриманні консультативної допомоги європейської сторони з актуальних питань сфери спорту (боротьба з допінгом, корупцією у спорті, хуліганством і расизмом)» [51]. Але не зрозуміло, чому саме ці питання Міністерство молоді та спорту України відносить до найбільш актуальних, залишаючи поза увагою питання занять спортом серед різних вікових груп населення, пошуку і розкриття спортивних талантів серед дітей та молоді тощо. Адже розвиток спорту в державі у самому широкому сенсі передбачає не стільки боротьбу із негативними явищами на зразок допінгу чи хуліганства, але, скоріше, увагу до позитивних моментів. Таких, як заохочення відповідної поведінки населення, яка передбачає поширення масового

спорту, активного дозвілля, підтримку та розбудову спортивної інфраструктури, виявлення талановитої молоді, формування сучасної системи підготовки спортсменів тощо.

Навіть без додаткового наукового аналізу можна стверджувати, що досвід ЄС та його держав-членів з перерахованих питань є корисним для застосування в Україні [66].

Водночас варто наголосити, що на сайті Міністерства молоді та спорту України, якщо відкрити сторінку «Міжнародний досвід», то на ній ще у 2016 р. можна було побачити запис «порожня категорія» [59]. З чого напрашується висновок: навіть на той час (понад 20 років після видання вище обговореного Указу Президента України № 334/94 від 22.06.1994 р.) зацікавленість Міністерства у вивченні досвіду ЄС, як частини міжнародного досвіду залишається не реалізованою. Аналогічна ситуація спостерігалась й у розділі «Дитячо-юнацький спорт». На сторінках, присвячених спорту вищих досягнень, посилання, пов'язані з вивченням міжнародного досвіду, теж були відсутні. До речі, щодо теми інформування про діяльність Міністерства, не можна залишити поза увагою й те, що «співпраця з центральними органами виконавчої влади» теж була позначена як «порожня категорія».

Якщо ж перенести увагу з українського середовища на європейське, то можна побачити ті ж самі аспекти розвитку спорту та управління цим процесом, які можуть бути підґрунтям на застосування в Україні корисного досвіду. Зокрема на офіційному сайті Європейського Союзу зазначається, що «Еразмус+» допомагає створювати нові ініціативи, розвивати, поширювати та запроваджувати інноваційні ідеї та практику на рівні ЄС, окремих країн, регіонів та місцевого самоврядування [250]. Це демонструє значущість співпраці органів різних рівнів управління та взаємодії з громадськістю у сфері спорту.

Перейдемо до змісту Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [141] у частині власне розвитку спорту.

Стаття 9 Закону «Про фізичну культуру і спорт» присвячена діяльності спортивних клубів, які є закладами фізичної культури і спорту і забезпечують розвиток визначених напрямів фізичної культури і спорту, видів спорту, здійснюють фізкультурно-оздоровчу та/або спортивну діяльність, надають фізкультурно-спортивні послуги.

Зважаючи на досвід європейських країн, спортивні клуби мали б позиціонуватися як такі, що сприяють створенню нових робочих місць, розвитку місцевої економіки тощо. На жаль, в Україні на даному етапі їй розвитку органами державної влади мало усвідомлюється та приділяється увага ролі спорту саме як чиннику економічного розвитку. Зв'язок економіки та спорту найбільш яскраво представлений у статті 38 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», в якій зазначається, що професійний спорт — комерційний напрям діяльності у спорті, пов'язаний з підготовкою та проведенням видовищних спортивних заходів на високому організаційному рівні з метою отримання прибутку [141].

Таким чином, тільки професійний спорт визнається комерційним, тоді як практика розвинених держав світу засвідчує необхідність використання масового спорту, як засобу створення нових робочих місць (повної та неповної зайнятості населення), стимулювання розвитку місцевої економіки. Зрозуміло, що бажані та необхідні тенденції не завжди виникають без державного сприяння і тільки на основі самоорганізації громадянського суспільства. Проте важливий досвід ЄС щодо сприяння співпраці між усіма сторонами,

відповідальними за виробленням політики у сфері спорту та діалогу із спортивними організаціями з метою утвердження позитивних цінностей спорту та вирішення актуальних економічних проблем має бути пристосований до практики сфери спорту в нашій державі.

Наприклад, у Німеччині, питання розвитку спорту належать до функцій різних рівнів управління. Відповідно до німецького законодавства, відповідальність за розвиток масового спорту лежить на федеральних землях та територіальних громадах. Проте на федеральному рівні теж вирішуються питання розвитку масового спорту, які зачіпають загальні інтереси. Такий гнучкий підхід до розподілу відповідальності за підтримку масового спорту, тобто створення відповідних організаційних структур, що спрямовані на широке залучення населення, є вдалим прикладом ефективного управління у цій сфері.

Взагалі країни ЄС побудували організаційну структуру державного управління таким чином, щоб ті чи інші функції належали до того рівня управління, на якому вони можуть виконуватися найбільш ефективно. А сфера спорту із її потенціалом до створення все нових і нових робочих місць та сприяння поступу місцевої економіки має достатній потенціал для стимулювання розвитку регіонів. На сьогодні регіональний розвиток є вкрай актуальною проблемою для України. На думку українських науковців, в нашій державі протягом всього періоду її існування стан соціально-економічного розвитку регіонів характеризувався низкою проблем, зокрема, наявністю значних диспропорцій регіонального розвитку, низьким рівнем економічного розвитку в більшості регіонів, наявністю депресивних регіонів, слабким розвитком або занепадом соціальної інфраструктури та відсутністю у держави коштів щодо її належного фінансування, що в кінцевому підсумку мало наслідком низький рівень життя частини населення [235, с. 124].

Отже, за таких умов, необхідно у повній мірі використовувати усі наявні ресурси розвитку, включаючи потенціальні можливості сфери спорту та її ролі у розвитку економіки, яка вже тривалий час визначена та використовується у Європейському Союзі. Водночас, у статті 5 Закону «Про фізичну культуру і спорт» зазначається, що державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту за сприяння відповідно інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування [141].

У статті 6 того ж Закону, серед іншого, мова йде про те, що центральний орган виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері фізичної культури і спорту взаємодіє з центральними органами виконавчої влади, іншими органами державної влади та органами місцевого самоврядування у сфері фізичної культури і спорту [141]. Отже, наразі органам місцевого самоврядування та регіональним органам державної влади відводиться роль сприяння та взаємодії з центральним органом виконавчої влади, тобто Мінмолодьспортом. На офіційному сайті Міністерства молоді та спорту України згадки про взаємодію з місцевим самоврядуванням відсутні, а сторінка, яка має назву «Співпраця з регіонами» у розділі «Масовий спорт», позначена як порожня категорія.

За сучасних умов, коли вимоги до прозорості, відкритості діяльності органів державної влади та їх взаємодії із громадськістю набувають все більш нагального

характеру, реалізація державної політики у будь-якій сфері має базуватися на ефективній комунікації із громадянами, перш за все через сучасні комунікаційні засоби, зокрема мережу Інтернет. Натомість, питання взаємодії Міністерства з місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування не представлені на його офіційному сайті для ознайомлення громадськості.

Ключовою складовою позитивного європейського досвіду, на думку М.С. Калини, є взаємодія з громадянським суспільством у процесі розвитку сфери фізичної культури і спорту. На сьогодні і в Україні загальноприйнятим вважається позитивне значення взаємодії з громадянським суспільством у процесі реалізації державної політики у всіх сферах. У нас поки що лише декларативно сфера фізичної культури і спорту залежить від співпраці й взаємодії держави та громадськості у визначальній мірі, а отже зміна тут ситуації на краще набуває надалі першочергового значення [66].

Аналіз достатньо скромних досягнень та слабка результативність участі українських спортсменів в міжнародних змаганнях свідчить про те, що все ще існує і не вирішена проблема організації та підготовки талановитих спортсменів, наявності і доступності сучасної інфраструктури, належних умов для системної роботи тренерів та інших фахівців.

Можна узагальнити таким чином: при імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом для підвищення конкурентоздатності спорту вищих досягнень, а також створення вітчизняного ринку товарів та послуг, постає завдання формування нової системи державного регулювання сфери фізичної культури і спорту, її методології та реалізації ринкових практик, наближення до стандартів розвинених країн.

Підписання Додаткової угоди між Урядом України та Європейською Комісією, що діє від імені Європейського Союзу, до базової Угоди про фінансування Програми підтримки секторальної політики – підтримки регіональної політики України - дає змогу використати 50 млн. євро секторальної бюджетної підтримки на реалізацію програм і проектів, передбачених Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2020 р. [29], що варто використати, інвестуючи ці кошти в тому числі в підготовку і проведення реформи сфери спорту.

У 2016 р. місцевим бюджетам державою було виділено відповідну субвенцію у розмірі 1 млрд. грн., за рахунок якої було реалізовано 1 383 проекти для розбудови інфраструктури [57]. Однак інфраструктурні проекти, що відповідають державним пріоритетам у сфері фізичної культури і спорту, не реалізуються, оскільки на той час і на тепер затримується удосконалення фінансових механізмів, відсутні критерії оцінки поданих проектів, які мають бути спрямовані на прискорення розвитку фізичної культури і спорту як на національному, так і місцевому рівнях. Це приводить до того, що органам влади складно залучити приватного партнера для забезпечення стабільності фінансування проектів протягом їх життєвого циклу з можливістю створення сучасної спортивної інфраструктури, впровадження інновацій, забезпечення сучасної підготовки спортсменів, розвитку ринку послуг тощо.

На жаль, суб'єктам реалізації політики щодо розвитку фізичної культури і спорту на нинішньому етапі бракує системного бачення конкретних цілей і шляхів розвитку. Тож центральному органу виконавчої влади, відповідальному за формування та реалізацію в

Україні державної політики у сфері фізичної культури і спорту, у першу чергу необхідно розробити чіткі фінансові механізми реалізації проектів за рахунок згаданої Програми.

Автор наводить такі дані про фінансування фізичної культури і спорту (табл. 5. 1). З поданих відомостей помітна слабка тенденція до збільшення фінансування за напрямком «Розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту». Так, у 2016 р., нагадуємо, це рік проведення літніх Олімпійських ігор у Ріо-де-Жанейро, обсяг видатків відносно 2015 р. менше на 13 709,0 тис. грн., або на 2 % менше за видатки 2015 р.

Таблиця 5.1

**Фінансування розвитку фізичної культури і спорту в Україні, тис. грн.
(О.М. Гонтарук, 2017)**

Видатки	2015	2016
Розвиток спорту інвалідів та їх фізкультурно-спортивна реабілітація	191 190,4	213 107,1
Розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту	692 943,4	679 234,4
Фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування	32 067,8	38 386,4
Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на часткове фінансування дитячо-юнацьких спортивних шкіл, які до 2015 року отримували підтримку з Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності	100 000,0	
Всього	1 131 853,5	1 420 439,7

Крім того відомо, що існуюча мережа фізкультурно-спортивних шкіл оптимізується з негативним показником, існує недостатній рівень відповідного фахового забезпечення. Більшість федерацій з видів спорту не мають розвинених структурних підрозділів на місцях та не є автономними у своїй діяльності, їм потрібна допомога місцевих органів.

Одним з шляхів вирішення проблеми фінансування, що гальмує розвиток сфери фізичної культури і спорту в Україні, є розроблення проектів для застосування державно-приватного партнерства (далі – ДПП). Держава, яка розбудовує ринкову економіку, зобов'язана послідовно заохочувати розвиток партнерських відносин з бізнесом, розвивати співпрацю у суспільно значущих проектах, включаючи спорт. Однак на теперішньому етапі реалізації проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту, як було зазначено вище, майже немає. Саме за рахунок таких проектів можна було б здійснювати будівництво спортивних об'єктів, популяризувати спортивний рух серед населення, створювати матеріально-технічну базу для залучення більшої кількості громадян до фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи, а також підготовки резерву та спортсменів високого класу [29].

Крім того, складовою реалізації державної політики щодо розвитку фізкультурно-спортивного руху в Україні має бути налагоджена та функціонувати системна взаємодія держави, навчальних закладів з недержавними спортивними інституціями.

Для вирішення проблемних питань Міністерством молоді та спорту України утворено комісію з питань реформування сфери фізичної культури і спорту та проводиться Фінансовий експеримент щодо участі ряду національних спортивних федерацій з видів спорту у реалізації їх статутних завдань. Експеримент розрахований на залучення 6 національних спортивних федерацій до реалізації державної політики, підвищення їх автономності у діяльності, вироблення нового механізму співпраці між державою та громадськими організаціями, пошуку шляхів ефективнішого планування бюджетних коштів, підвищення оперативності організації і якості проведення спортивних заходів.

Як вважає Мінмолодьспорт України, результати експерименту, хоча й невідома його тривалість і можливість успішного поширення набутого досвіду, можуть бути використані для створення умов співпраці між державою та приватними організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в рамках ДПП. Що ж до їх реалізації, то проекти ДПП сприятимуть:

- залученню людських, фінансових, технічних ресурсів фізкультурно-спортивних товариств, федерацій різних видів спорту, бізнесу до проведення прикладних наукових досліджень і розробок, участі у тестуванні та впровадженні інноваційних технологій, нових методик занять і тренувань;

- залученню до сфери фізичної культури і спорту приватних інвестицій для актуальних науково-прикладних досліджень, інноваційних проектів, створенню сучасної інфраструктури та надання фізкультурно-спортивних послуг;

- реалізації соціально-економічних інтересів державного та приватного секторів при формуванні ринків конкурентоспроможної фізкультурно-спортивної продукції і послуг;

- удосконаленню системи розподілу ризиків між партнерами ДПП та надання партнерами достатніх гарантій для ефективного подолання можливих ризиків, що підвищує загальну ефективність проекту.

Як видно, ДПП може стати інституціональним та організаційним альянсом між державою і бізнесом для реалізації значущих фізкультурно-спортивних проектів у широкому спектрі: від промисловості і наукових досліджень - до соціальних послуг.

Основні вигоди від застосування ДПП є наступними:

- концентрація та надання додаткового фінансування на розвиток фізичної культури і спорту;

- привнесення нових методів управління, покращення менеджменту, що підвищує ефективність управлінської системи;

- створення на ринку послуг доданої вартості для споживачів і суспільства в цілому;

- системний розвиток фізичної культури і спорту, що найкраще визначає потреби та забезпечує оптимальне використання ресурсів.

Важливим у застосуванні ДПП є те, що приватний сектор виступає своєрідним «протектором» від економічно не вигідних проектів, оскільки недооцінка витрат і переоцінка прибутків дуже поширені при підготовці та реалізації державних інфраструктурних проектів. Іншою важливою проблемою є створення конкурентоздатного ринку фізкультурно-спортивних послуг. У процесі трансформаційних змін у сфері фізичної

культури та спорту при переході на ринкові відносини ключову роль має відіграти ДПП, що сприятиме розвитку цього ринку та підвищенню ефективності взаємодії держави та бізнесу.

О. Гонтарук розглядає три можливі види такої співпраці:

1. ДПП можна побудувати як економічно-політичну взаємодію між державним і приватним секторами, передбачивши сукупність визначених (формальних і неформальних) принципів, інструментів та інститутів, які забезпечують консолідацію зусиль держави і бізнесу на інституціональній основі для відповідного регулювання економіки, інфраструктурних спортивних та інших суспільно значущих проектів (приміром, приклад реалізації проектів з проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012 р.).

2. ДПП створюється як співробітництво між підприємствами, організаціями бізнесу, державними органами, між регіональними і державними підприємствами, спрямоване на досягнення окремих економічних цілей і на вирішення актуальних соціально-економічних задач у сфері фізичної культури і спорту.

3. ДПП мають бути виключно на основі угоди (з обов'язковим за законом контрактом), яка вигідна обом сторонам: приватному сектору необхідно отримати прибуток для того, щоб інвестувати і розвиватися; державному сектору необхідно надавати послуги гарантованої якості і максимально ефективно використовувати суспільні ресурси.

На думку автора [29] при реалізації проектів ДПП у сфері фізичної культури і спорту вдало об'єднуються матеріальні і нематеріальні ресурси суспільства (держави), місцевого самоуправління і приватного сектору на довготерміновій і взаємовигідній основі для створення додаткових суспільних благ (це благоустрій і розвиток територій, інженерної і соціальної інфраструктури тощо) або надання суспільних послуг.

Найбільш поширеними формами ДПП можуть бути контракти, оренда, концесії, угоди про розподіл продукції, підприємства зі змішаним капіталом. Наявність різних форм ДПП надає можливість органам державного управління домовлятися з приватними партнерами на рівних умовах, що суттєво розширює ефективність господарювання, дозволяє органам державного управління раціональніше розпоряджатися власністю.

ДПП будується на основі стратегічного контракту між державою і бізнесом з метою реалізації фізкультурно-спортивних заходів/проектів в галузі соціальних послуг. Таким чином, для подальшого розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах ринку, окрім іншого, необхідно:

- розробити та впроваджувати ДПП для ефективного поєднання ресурсів суб'єктів державного, громадського та приватного секторів;
- сформувати нову систему державного регулювання;
- удосконалити існуючу нормативно-правову базу;
- систематизувати знання щодо проблем і особливостей функціонування та розвитку сфери фізичної культури і спорту в контексті ДПП в умовах ринку.

ДПП є однією з форм державного регулювання процесу функціонування та розвитку фізичної культури і спорту в умовах ринку. Головними напрямками державного

регулювання є регулювання ринку попиту та пропозиції на фізкультурно-спортивні послуги (підготовка відповідної законодавчої та нормативної бази, підготовка і підвищення кваліфікації фахівців з фізичного виховання і спорту до професійної діяльності в умовах ринку; державне фінансування на різних рівнях; надання пільг тощо).

5.3. Державні програми розвитку фізичної культури і спорту

Кабінет Міністрів України прийняв достатньо важливу Постанову «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» № 115 від 1.03.2017 р. [65]. Метою Програми є визначення провідної ролі фізичної культури і спорту як важливого фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві. В ній вказано, що розвиток фізичної культури і спорту може далі йти за такими трьома можливими варіантами.

Перший варіант передбачає збереження традиційної системи розвитку фізичної культури і спорту. Це, фактично, відсутність системного підходу у розв'язанні нагальних проблем організації дозвілля населення і підготовки національних збірних команд, що не зможе дати позитивного результату і сприятиме загостренню кризової ситуації в спорті.

Другий варіант (за прикладом США) передбачає здійснення організаційно-практичних заходів щодо створення «автономної» системи управління сферою фізичної культури і спорту, де відсутня координуюча функція держави, а керівництво здійснюється органами, відповідальними за забезпечення розвитку олімпійського руху, із залученням фінансових ресурсів приватного сектору. Але це веде до зменшення фінансових ресурсів державного та місцевих бюджетів на забезпечення розвитку сфери фізичної культури і спорту.

Третій, оптимальний варіант, передбачає поєднання зусиль органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства для проведення реформи у сфері фізичної культури і спорту з метою приведення її у відповідність до європейських вимог і стандартів, шляхом визначення в якості основи саме «європейської моделі» реформування відносин між органами державної влади та громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Це підвищить рівень публічності та прозорості діяльності Мінмолодьспорту, автономності спортивних федерацій, визначення принципів пріоритетності видів спорту, вдосконалення національного антидопінгового законодавства, що сприятиме створенню умов для занять фізичною культурою і спортом.

Як свідчать наведені вище результати нашого дослідження саме цей, третій варіант має стати основою реформування сфери спорту в Україні, що потребує випереджаючого розв'язання ряду науково-методичних проблем забезпечення поступу у визначеному напрямку змін: без такого попереднього масиву роботи зміни, фактично, є неможливі.

Вважається, що виконання вказаної Програми дозволить:

- підвищувати щороку рівень охоплення населення руховою активністю на 1-2 %;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- створити умови для соціальної адаптації та реабілітації інвалідів і осіб з обмеженими фізичними можливостями;
- підвищити рівень готовності молоді до служби у Збройних Силах та інших військових формуваннях, утворених відповідно до законів, в правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних службах з метою захисту суверенітету та незалежності;
- підвищити рівень заінтересованості дітей та молоді до соціальних, профілактичних акцій, спрямованих на мотивацію свідомого ставлення до власного здоров'я;
- підвищити рівень поінформованості та обізнаності різних груп населення щодо формування здорового способу життя, профілактики негативних явищ серед дітей і молоді;
- забезпечити надання якісних фізкультурно-спортивних послуг спортивними клубами та фізкультурно-оздоровчими закладами, які функціонують відповідно до встановлених стандартів;
- залучити до 13 % дітей та молоді віком від 6 до 18 років до занять у дитячо-юнацьких спортивних школах, створити умови для розвитку резервного спорту та ефективного поповнення складу національних збірних команд;
- забезпечити збереження провідних позицій українських спортсменів у міжнародних змаганнях різного рівня для піднесення авторитету держави у світовому спортивному співтоваристві;
- забезпечити збереження та створення розгалуженої мережі сучасних спортивних споруд (спортивні зали, плавальні басейни, спортивні майданчики тощо), які відповідають національним та міжнародним стандартам, зокрема із залученням коштів інвесторів;
- забезпечити підвищення рівня професійних знань, фахового рівня та вміння працювати в нових соціально-економічних умовах, а також здійснення контролю за станом здоров'я, профілактикою травматизму, захворювань та якістю наданих медичних послуг.

Подивимось на прогноз обсягу фінансування, визначений Програмою (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Прогнозні обсяги фінансування фізичної культури і спорту

Джерела фінансування	Обсяг фінансування, тис. грн.	У тому числі за роками			
		2017	2018	2019	2020
Державний бюджет	8 806 282,1	2 182 625	2 004 450,3	2 061 014,1	2 558 192,7
Місцевий бюджет	13 651 515,3	2 983 585,1	3 277 919,4	3 565 381,6	3 824 629,2
Інші джерела	2 867 035,3	533 276,3	743 852	694 236,7	895 670,2
Всього	25 324 832,6	5 699 486,4	6 026 221,7	6 320 632,4	7 278 492,1

Важливо, мабуть, обговорювати не абсолютні цифри зростання фінансування фізичної культури і спорту з державного бюджету, очевидно, на них впливають багато чинників (стан економіки в країні, військові дії на Сході України і потреба розбудови

сучасної армії тощо), скільки звернути увагу на передбачене зростання з місцевих бюджетів.

Так, якщо у 2015 р., коли почала енергійно проводитись політика децентралізації, доходи місцевих бюджетів склали 98,2 млрд. грн., то вже у 2016 р. – 146,6 млрд. грн., у 2017 р. – 192,7 млрд. грн., а за 2018 р. вже 233,9 млрд. грн. (тобто, приріст надходжень до загального фонду за 2017 р. відносно 2016 р. у спів ставних умовах та без урахування території, що не підконтрольні українській владі, склав 21,9 % або +41 976,8 млн. грн.).

У той же час, і про це свідчать дані табл. 4.2, на жаль, передбачалось суттєво менше відносне збільшення коштів місцевих бюджетів, спрямованих на розвиток фізичної культури і спорту, що можна пояснити лише недостатньою увагою центральних органів державної влади і перед за все Мінмолодьспорту до залучення цих джерел фінансування до подальшого розвитку масового спорту і спорту вищих досягнень. Так, приміром, у 2018 р. порівняно з 2017 р. таке збільшення мало становити 259,2 млн. грн., що свідчить про приріст фінансування лише на 7,3 % (!). Тим самим, вже на рівні планування у Постанову «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року» № 115 від 1.03.2017 р. закладалось, фактично, зменшення фінансування фізичної культури і спорту на місцевому рівні у відносних цифрах.

Не обґрунтованими виглядають, також, кошти з «Інших джерел» фінансування, тож неможливо дати оцінку темпам їх зростання: вони достатні чи ні? Але подані абсолютні цифри не дозволяють зробити висновок, що вони суттєво вплинуть на існуючий стан.

Відтак, що торкається Очікуваних результатів виконання Державної цільової програми соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р. [65], то немає достатніх підстав сподіватись що вона дасть поштовх розвитку спорту, адже суттєве збільшення ресурсів на це не передбачене. Тим більше, що в цих розрахунках взагалі не намічене будівництво спеціалізованих і сучасних спортивних об'єктів, потрібних на місцях та в центрі для тренування спортсменів в пріоритетних видах спорту (додаток 3 до Постанови Кабміну України, № 115, від 1.03.2015 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р.»).

Це твердження підтримує, наприклад, такий факт що 27.03.2019 р. Кабінет Міністрів України прийняв рішення виділити Мінмолодьспорту 200 млн. грн. на будівництво, реконструкцію і ремонт палаців спорту. Зауважимо, вказані об'єкти це, передусім, місця проведення змагань і різноманітних видовищних заходів (концертів, фестивалів, виставок тощо), а не тренувальні бази. Адже головне питання на сьогодні таке, чи можна на базі тих або інших об'єктів створити сучасний спортивний тренувальний центр, як місце сучасної і всебічної якісної підготовки. Відтак насправді не враховується підтримка пріоритетних видів спорту і створення умов якісної підготовки спортсменів.

Для прикладу, якою має бути та спортивна база, що підтримує практику якісної підготовки спортсменів, пошлемось на таку небагату країну як Угорщина. Місто Тисауйварош розташовується в області Південний Боршод, в 2 годинах їзди від Будапешта. Тут знаходиться один з найсучасніших спортивних комплексів, в якому є можливість тренуватися за 20 видами спорту: легка атлетика, футбол, теніс, важка атлетика, плавання

та інші водні види спорту, фігурне катання, кінний спорт тощо. З 1995 р. за рахунок високої якості існуючої інфраструктури цей комплекс є центром підготовки олімпійців [76].

Отже, Кабінет Міністрів України виділив ще 200 млн. грн. на будівництво та капремонт плавальних басейнів. Міністр Мінмолодьспорту України І. Жданов так пояснює напрямки використання цих коштів: «У 2018 р. була введена нова програма підтримки будівництва палаців спорту, вона передбачала 150 млн. грн. ...Програма будівництва була розширена і в 2019 р. вона передбачає 200 млн. грн., ще 200 млн. грн. - на нову програму будівництва, реконструкції та капремонту басейнів. Вони повинні відповідати всім вимогам міжнародних федерацій, щоб проводити тут відповідні спортивні змагання» [30].

Таким чином, наведені дані і виконаний аналіз змісту та спрямованості Постанови Кабміну України, № 115, від 1.03.2015 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р.», а також про спрямування коштів на розвиток спортивної бази у 2019 р. свідчать про наступне:

- уряд не заохочує місцеві органи влади до того, щоб пропорційне до збільшення обсягів місцевих бюджетів, зростали кошти також на розвиток фізичної культури і спорту;
- навіть деяке збільшення фінансування будівництва спортивних об'єктів відбувається «взагалі», скоріше як місце для проведення змагань, тобто без урахування потреби розвитку в конкретних областях України обраних за пріоритетні види спорту;
- тим самим центральні органи влади (Кабінет Міністрів України і профільне Міністерство, яке готує відповідні проекти постанов і лобіює їх прийняття), вкрай слабо впливають специфічними інструментами на розвиток спорту вищих досягнень в олімпійських видах спорту на місцях.

Такою, на жаль, є звична практика Міністерства молоді на спорту України, яка простежується в усіх його базових документах. Пошлемось, хоча б, на Концепцію реформування сфери фізичного виховання та спорту [66]. Ось який занадто скромний, обмежений за суттю зміст у Концепції присвячений спорту вищих досягнень: «Підтримка спорту вищих досягнень повинна бути забезпечена через створення системи рівного доступу всіх спортивних федерацій до державного фінансування. Такий рівний доступ потрібно забезпечити через систему рейтингування. Втілення системи рейтингування повинно відбуватися з встановленням прозорих, вимірюваних, збалансованих критеріїв. Механізм встановлення цих критеріїв повинен включати всі дані, які дозволять порівнювати ігрові та неігрові види спорту. Держава повинна забезпечити участь всіх спортивних федерацій, збірні команди яких та спортсмени виступають на міжнародній арені, у державному фінансуванні, заснованому на системі рейтингнування» [82, с. 4].

Такі ж «розмиті», абстрактні орієнтири виписані в Концепції щодо функціонування спортивних споруд, спортивних федерацій, спортивних клубів тощо.

Функції держави (значною частиною декларативно, що впливає на низьку якість контролю за їх дотриманням - незрозуміло як це робити) визначені тут наступним чином:

- забезпечення гарантій діяльності суб'єктів сфери фізичного виховання і спорту;
- забезпечення рівного доступу всіх суб'єктів сфери фізичного виховання та спорту до державної підтримки;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- здійснення регулювання суб'єктів сфери фізичного виховання та спорту виключно через встановлення вимог щодо правового статусу суб'єктів фізичного виховання та спорту, необхідних для забезпечення безпеки життєдіяльності, дотримання прав і свобод людини;

- забезпечення ефективної протидії застосуванню допінгу в спорті, здійснення заходів для попередження та унеможливлення використання допінгу;

- делегування повноважень визнаним спортивним федераціям щодо представлення країни на міжнародних спортивних змаганнях;

- забезпечення сприяння та підтримки розвитку сфери фізичного виховання та спорту шляхом фінансової, організаційної, правової, матеріально-технічної, інвестиційної підтримки цільового використання спортивних споруд;

- держава має стати ефективним інвестором у сфері фізичного виховання і спорту.

А ось щодо місцевого самоврядування у Концепції значиться декларативне таке:

- органи місцевого самоврядування зобов'язані здійснювати підтримку та сприяння розвитку сфери фізичного виховання та спорту;

- повинні сприяти та підтримувати розвиток фізичного виховання та спорту шляхом здійснення фінансової, організаційної, матеріально-технічної, інвестиційної підтримки (адже для виконання цього, поки що, побажання, мають бути законодавчо закріплені механізми цієї підтримки і сприяння, а також міри відповідальності за їх не виконання);

- повинні забезпечувати рівний доступ всіх суб'єктів сфери фізичного виховання та спорту до підтримки органами місцевого самоврядування (аякже увага до розвитку визначених як пріоритетні олімпійських видів спорту без пріоритетних умов їх розвитку?);

- головним напрямом підтримки у масовому спорті органами місцевого самоврядування повинна стати адресна фінансова допомога дітям, підліткам, молоді з правом визначення категорій осіб, які потребують такої допомоги.

Звідси, як видно, в Україні не надана перевага і не створені достатні умови для стрімкого розвитку олімпійських видів спорту. Адже, як тепер видно, всі види спорту знаходяться у рівному становищі, а якщо зважити на те, що станом на 2019 р. в Україні їх налічується суттєво більше 100, то і управління ними йде в «ручному режимі» з центру, що ніяк не стимулює активність органів влади і фахівців сфери спорту на місцевому рівні.

З іншого, випisanого в Концепції, що розглядається, звертає на себе увагу позиція «Взаємозв'язок (взаємовідносини) «Держава – Федерація національного рівня».

Зазначено, що держава повинна визнавати федерації національного рівня як авторизованих представників міжнародної федерації з отриманням наступних прав:

- отримання делегованих повноважень від держави щодо представлення України на міжнародних спортивних змаганнях з правом використання державної символіки;

- отримання права щодо державної підтримки;

- отримання права щодо підтримки органами місцевого самоврядування (хоча й декларативно, але за суттю добре - авт.);

- визнання в Україні правил видів спорту, правил проведення змагань, правил дисциплінарної відповідальності в сфері змагальної діяльності і функціонування спортивної інфраструктури, необхідної для виду спорту.

І далі, щодо «Взаємозв'язку (взаємовідносини «Держава – Спортивний клуб)», тут відмічене, що держава повинна стимулювати та забезпечити розвиток спортивних клубів з наданням відповідного статусу та отриманням спортивними клубами наступних прав:

- права щодо державної підтримки;
- права щодо підтримки органами місцевого самоврядування (це теж добре - *авт.*).

Щодо «ручного режиму» управління, який усе ще застосовує Мінмолодьспорт, то, для довідки, найбільшу фінансову підтримку в 2019 р. від нього отримали біатлон (64,1 млн. грн.), баскетбол (61,2 млн. грн.) і легка атлетика (59,7 млн. грн.) [210].

Показово, що серед літніх видів спорту по рівню фінансування лідирує та дисципліна, в якій українські спортсмени «не блищать медалями», а саме баскетбол. Збірна України з баскетболу не пробилася у фінальну стадію чемпіонату світу, а місцева Суперліга за оцінками фахівців по своєму рівню не входить навіть в топ-20 найсильніших національних чемпіонатів Європи. Натомість успіхи біатлону і легкої атлетики очевидні. Збільшилося фінансування тенісу – 21,3 млн. грн. в 2019 р. замість 8,6 в 2018-му. І це добре, адже наші тенісисти в останні роки помітні своїми успіхами на міжнародній арені.

На футбол, в порівнянні з 2018 р., виділили більше в декілька разів. У минулому році було виділено 7 млн. грн., а в 2019-му вже 35,4 млн. грн., причини не зрозумілі.

На тлі біатлону інші зимові види спорту в Україні, і це очевидно, фінансуються не так щедро. Найбільшого прогресу у 2019 р. досягло фігурне катання (14,2 млн. грн. проти 8,4 млн. в 2018 р.), а фінансування хокею скоротилося в два рази (з 13 до 6,2 млн. грн.).

Самим фінансованим з боку Мінмолодьспорту не олімпійським видом спорту залишається пауерліфтинг, який отримує більше (15,2 млн. грн.), ніж олімпійський волейбол (14,8 млн. грн.), фігурне катання (14,2 млн. грн.) і важка атлетика (13,1 млн. грн.).

Зробити скільки-небудь якісний аналіз наведених даних про фінансування Мінмолодьспортом видів спорту складно, адже існуюча тут логіка не вловлюється і не є переконливою.

Загалом у 2018 р. на усі олімпійські види спорту було витрачено Мінмолодьспортом 759 252 900 грн., а в 2019-му передбачається 846 358 021 грн. При цьому, як вказано, Мінмолодьспорт ніяк не пливає на законодавчому на нормативному рівні на підтримку фінансування олімпійських видів спорту на місцевому рівні.

Топ-10 найбільш фінансованих Мінмолодьспортом видів спорту в Україні є такими:

1. Біатлон – 64,1 млн. грн. (2018 р. – 56,3 млн.);
2. Баскетбол – 61,2 млн. грн. (2018 р. – 61,3 млн.);
3. Легка атлетика – 59,7 млн. грн. (2018 р. – 62 млн.);
4. Гребля на байдарках і каное – 38,6 млн. грн. (2018 р. – 34,5 млн.);
5. Синхронне плавання – 36 млн. грн. (2018 р. – 18 млн.);
6. Футбол – 35,4 млн. грн. (2018 р. – 7 млн.);
7. Фехтування – 34,5 млн. грн. (2018 р. – 34,5 млн.);
8. Вільна боротьба – 33,3 млн. грн. (2018 р. – 32,5 млн.);
9. Бокс – 31,9 млн. грн. (2018 р. – 25,8 млн.);
10. Кульова стрільба – 30,2 млн. грн. (2018 р. – 25,4 млн.) [210].

5.4. Регулювання державою розвитку спорту в умовах децентралізації влади

Процеси децентралізації влади, пов'язані в передачею більшого обсягу владних повноважень і відповідальності від центральних органів влади на місця (в області, міста та об'єднані територіальні громади), зумовили потребу у більш повному залученні місцевої влади до розвитку сфери фізичної культури і спорту. Саме цим було покликане прийняття Верховною Радою України Постанови «Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади» [167]. В цій Постанові законодавець передбачив заходи з регулювання як масового спорту, так і окремих елементів спорту вищих досягнень (хоча, наприклад, діяльність ДЮСШ торкається як одного, так і іншого). Але, на жаль, частина пунктів Постанови є декларативною і навряд чи буде виконана.

Верховна Рада України постановила рекомендувати Президенту України сприяти:

1) включенню до критеріїв оцінки діяльності керівників місцевих органів виконавчої влади ефективність реалізації, схваленої Указом Президента України від 9 лютого 2016 р. № 42/2016;

2) розгляду на засіданні Національної ради реформ питання про віднесення до переліку першочергових програм і реформ в рамках Стратегії сталого розвитку України на період до 2020 р. «Програми популяризації фізичної культури та спорту» і «Програми здорового способу життя та довголіття», віднесених до вектору руху «Відповідальність і соціальна справедливість».

Одночасно визначено потребу Верховній Раді України:

1) прискорити розгляд та прийняття наступних законопроектів:

- про внесення змін до Податкового кодексу України щодо забезпечення стабільного розвитку сфери фізичної культури і спорту (реєстр. № 2068);

- про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо надання соціальних послуг (реєстр. № 2245);

- про внесення змін до статті 90 Бюджетного кодексу України щодо фінансування сфери фізичної культури і спорту (реєстр. № 2223а);

- про внесення змін до Податкового кодексу України щодо оподаткування баз олімпійської, паралімпійської та дефлімпійської підготовки (реєстр. № 4453);

2) провести «годину запитань до Уряду» з питань виконання органами виконавчої влади вимог законодавства щодо розвитку фізичної культури і спорту.

Постановою доручено Кабінету Міністрів України:

1) винести на розгляд Верховної Ради України проекти законів України:

- про ратифікацію Конвенції Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями;

- про внесення змін до статті 1 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визнання українських національних видів спорту;

- про внесення змін до статті 43 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо забезпечення прав спортсменів вищої категорії, які проходять службу у Збройних Силах України та правоохоронних органах;

- про внесення змін до деяких законів України щодо використання спортивної зброї;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- про внесення змін до Закону України «Про вищу освіту» щодо сприяння руховій активності студентів;
- про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відрахування частини доходів від акцизного збору з реалізації тютюнової та алкогольної продукції як джерела додаткового фінансування для зміцнення матеріально-технічної бази фізичної культури;
- про внесення змін до Податкового кодексу України щодо стимулювання суб'єктів підприємницької діяльності, які інвестують кошти у будівництво об'єктів інфраструктури у сфері фізичної культури і спорту;
- 2) при підготовці змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2016 рік» передбачити:
 - субвенцію з державного бюджету місцевим бюджетам на часткове фінансування дитячо-юнацьких спортивних шкіл, які до 2015 р. отримували підтримку з Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, у сумі 100 млн. грн. для впорядкування фінансування таких закладів;
 - додаткові кошти на розвиток спорту у сумі 238 млн. грн., у тому числі на придбання обладнання і предметів довгострокового користування;
- 3) невідкладно затвердити державну цільову соціальну програму розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р.;
- 4) до 1 грудня 2016 р. затвердити план заходів на 2017 р. з реалізації Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 р. «Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація»;
- 5) сприяти забезпеченню підготовки та участі національних збірних команд України в чемпіонатах світу та Європи, інших міжнародних спортивних заходах;
- 6) запропонувати механізми відповідальності керівників центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, навчальних закладів за створення належних умов для ведення здорового способу життя та забезпечення фізіологічних норм рухової активності школярів та студентів, нормативів фізичної підготовленості населення;
- 7) забезпечити організацію проведення комплексної інвентаризації об'єктів фізкультурно-оздоровчої інфраструктури в Україні;
- 8) доручити Міністерству молоді та спорту України:
 - розробити та подати на розгляд Кабінету Міністрів України:
 - проект указу Президента України про приєднання України до Розширеної часткової угоди про спорт (EPAS);
 - проект постанови Кабінету Міністрів України щодо вирішення питання поетапного збільшення розмірів винагород спортсменам-інвалідам - чемпіонам, призерам Паралімпійських і Дефлімпійських ігор, інших міжнародних спортивних змагань та їхнім тренерам до розмірів винагород спортсменам - чемпіонам і призерам Олімпійських ігор, інших міжнародних спортивних змагань та їхнім тренерам;
- до 1 грудня 2016 р. розробити та затвердити
 - державні соціальні нормативи у сфері фізичної культури і спорту відповідно до вимог законодавства

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- рекомендації щодо формування на місцях ефективної моделі здійснення функцій з управління дитячо-юнацькими спортивними школами, уникнення дублюючих функцій у системі місцевих органів виконавчої влади;

- тести і нормативи для проведення щорічного оцінювання фізичної підготовленості населення;

- при підготовці проекту змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2016 р.» надати Міністерству фінансів України детальні розрахунки щодо додаткових видатків і субвенції на часткове фінансування дитячо-юнацьких спортивних шкіл, які до 2015 р. отримували підтримку з Фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, та їх обґрунтування, розподіл обсягів субвенції в розрізі відповідних місцевих бюджетів із визначенням обґрунтованих та єдиних критеріїв їх розподілу;

- вдосконалити роботу із залучення інвесторів, меценатів для відновлення та реконструкції існуючої спортивної інфраструктури;

- сприяти підвищенню матеріального заохочення тренерів, насамперед тих, які працюють у системі дитячо-юнацького та резервного спорту;

до 1 грудня 2016 р.:

- підготувати перелік спортивних об'єктів України усіх форм власності, які можуть використовуватися на комерційній основі для проведення тренувальних зборів іноземних спортивних команд;

- розмістити його на офіційному веб-сайті Міністерства та направити Міністерству закордонних справ України для інформування дипломатичних представництв України в іноземних державах;

9) доручити Міністерству освіти і науки України:

- передбачити у стандартах вищої освіти для першого (бакалаврського) рівня в межах кожної спеціальності наявність компетентності випускника щодо здатності використовувати різні види та форми рухової активності для активного відпочинку та ведення здорового способу життя, а також відповідних результатів навчання, зокрема щодо виконання встановлених нормативів фізичної підготовленості;

- рекомендувати ректорам вищих навчальних закладів з метою формування зазначеної компетентності та досягнення відповідних результатів навчання передбачити для студентів заняття з фізичного виховання не менш як протягом двох років навчання в обсязі 4 години на тиждень, враховуючи, що заняття з фізичного виховання мають відновлювальне та рекреаційне значення;

- в установленому порядку до 1 вересня 2016 р. доповнити технологічні вимоги щодо забезпечення провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти (Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти, затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187) в частині забезпеченості здобувачів вищої освіти спортивними залами, стадіонами та спортивними майданчиками (у квадратних метрах на одного студента);

- спільно з Міністерством молоді та спорту України протягом 2016 р. визначити та схвалити стратегічні напрями модернізації системи фізичного виховання дітей та молоді у навчальних закладах з урахуванням міжнародного досвіду і вітчизняних реалій з метою

формування здоров'я підростаючого покоління, збереження генофонду нації та зміцнення обороноздатності держави;

- з метою вдосконалення розподілу осіб на медичні групи, запобігання смертельним випадкам на уроках фізичного виховання, забезпечення більш чіткої регламентації порядку та організації контролю (медичного, педагогічного, медико-педагогічного) за процесом занять фізичною культурою, підвищення ефективності фізичного виховання у навчальних закладах спільно з Міністерством молоді та спорту України і Міністерством охорони здоров'я України затвердити наказ про організацію медичного, педагогічного та медико-педагогічного контролю під час занять фізичною культурою і спортом у навчальних закладах України, визнавши таким, що втратив чинність, наказ № 518/674 від 20 липня 2009 р. «Про забезпечення медико-педагогічного контролю за фізичним вихованням учнів у загальноосвітніх навчальних закладах»;

- ввести зміни до наказу № 1085 від 15 жовтня 2015 р. щодо включення до переліку обов'язкових документів, що подаються разом із заявою для участі у конкурсному відборі до вищих навчальних закладів, медичної довідки за формою № 086/о, за наявності інвалідності - копії документа про присвоєння групи інвалідності;

- рекомендувати ректорам вищих навчальних закладів сприяти створенню спортивної інфраструктури при гуртожитках вищих навчальних закладів з метою залучення студентської молоді до систематичних занять спортом;

10) доручити Міністерству охорони здоров'я України спільно з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України з метою запровадження новітніх технологій, удосконалення медико-біологічного забезпечення національних збірних команд України, оптимізації медичного забезпечення осіб, які займаються фізичною культурою, та ефективного використання наявної матеріально-технічної бази, підготувати та подати на розгляд Кабінету Міністрів України проект акту про передачу з державної у комунальну власність міста Києва Державної установи «Український медичний центр спортивної медицини Міністерства охорони здоров'я України»;

11) доручити Міністерству регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України за поданням Міністерства молоді та спорту України ввести зміни до показників соціально-економічного розвитку регіонів у частині оцінки стану розвитку фізичної культури і спорту;

12) доручити Державному комітету телебачення і радіомовлення України:

- сприяти поширенню на телеканалах та в інших засобах масової інформації соціальної реклами щодо переваг здорового способу життя, рухової активності, формування відповідальності за власне здоров'я, утвердження національної ідеї про соціально активну, фізично здорову та духовно багату особистість, збільшенню кількості спортивних передач на державних телеканалах;

- за сприяння НОК України створити національний спортивний телеканал;

13) під час підготовки та обговорення проектів нормативно-правових актів щодо імплементації Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їхніми державами-членами, з

іншої сторони в частині розвитку сфери фізичної культури і спорту враховувати положення даної Постанови.

4. Рекомендувати місцевим органам виконавчої влади, органам місцевого самоврядування в установленому порядку:

1) вжити заходів щодо:

- створення умов для регулярної організованої рухової активності населення з метою зміцнення здоров'я з урахуванням інтересів, побажань, здібностей та індивідуальних особливостей;

- збереження та розвитку мережі фізкультурно-оздоровчих закладів за місцем проживання, роботи та в місцях масового відпочинку населення з використанням механізмів державно-приватного партнерства як умови залучення різних верств населення до оздоровчого дозвілля;

- підпорядкування дитячо-юнацьких спортивних шкіл комунальної форми власності структурним підрозділам місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, що реалізують державну політику у сфері фізичної культури і спорту, з метою впорядкування фінансування таких закладів за рахунок видатків місцевих бюджетів;

- надання в оренду спортивної та матеріально-технічної бази навчальних закладів та місцевих фондів комунального майна дитячо-юнацьким спортивним школам, що надають фізкультурно-оздоровчі та спортивні послуги на безоплатній основі;

- спрямування у встановленому порядку на відновлення спортивної інфраструктури коштів державного фонду регіонального розвитку та субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій;

- забезпечення підтримки діяльності спортивно-оздоровчих таборів для оздоровлення та відпочинку дітей, які займаються спортом;

2) забезпечити:

- щорічне збільшення обсягу видатків з місцевих бюджетів для розвитку фізичної культури і спорту;

- вирішення питань поліпшення житлово-побутових умов спортсменів - учасників XXXI літніх Олімпійських ігор, XV літніх Паралімпійських ігор, X Всесвітніх ігор з не олімпійських видів спорту та їхніх особистих тренерів, передусім з числа внутрішньо переміщених осіб;

- створення у встановленому порядку за рахунок коштів місцевих бюджетів штатних спортивних команд резервного спорту та центрів олімпійської підготовки;

- збереження існуючих та створення нових центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» з урахуванням можливостей і потреб регіонів;

- проведення з 2017 р. щорічного оцінювання фізичної підготовленості населення України;

- виконання соціальних норм і нормативів у сфері фізичної культури і спорту, затверджених наказом Міністерства молоді та спорту України від 28 березня 2013 р. № 1 «Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту»;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- розміщення соціальної реклами щодо переваг здорового способу життя, рухової активності, формування відповідальності за власне здоров'я та утвердження національної ідеї про соціально активну, фізично здорову та духовно багату особистість;

- пошук та залучення інвесторів, меценатів для відновлення та реконструкції спортивної інфраструктури;

- дотримання вимог законодавства щодо надання з відповідних місцевих бюджетів фінансової підтримки місцевим осередкам всеукраїнських громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості;

- виконання вимог Указу Президента України від 9 лютого 2016 р. № 42/2016 «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 р. «Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація» щодо визначення регіональних планів заходів з реалізації Стратегії та їх фінансового забезпечення;

- вирішення питання щодо оплати комунальних послуг дитячо-юнацькими спортивними школами за пільговими тарифами, встановленими для населення;

- проведення інформаційно-просвітницької роботи з метою популяризації серед громадян України здорового способу життя, занять фізичною культурою і спортом, досягнень видатних українських спортсменів, утвердження патріотизму;

3) з метою забезпечення реалізації права громадян на заняття фізичною культурою і спортом рекомендувати новообраним головам об'єднаних територіальних громад:

- включити до статуту об'єднаної територіальної громади питання розвитку сфери фізичної культури і спорту та збереження і зміцнення здоров'я населення як пріоритетні напрями діяльності громад;

- затвердити програми розвитку фізичної культури та спорту і забезпечити їх фінансування;

- передбачити у штатному розписі апарату ради об'єднаної територіальної громади посаду фахівця, відповідального за розвиток фізичної культури і спорту на території цієї громади;

- сприяти створенню та діяльності фізкультурно-спортивних клубів та дитячо-юнацьких спортивних шкіл;

- вжити заходів щодо розвитку і зміцнення матеріально-спортивної бази об'єднаних територіальних громад, у тому числі за рахунок коштів субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам на формування інфраструктури об'єднаних територіальних громад.

5. Рекомендувати Національній раді України з питань телебачення і радіомовлення передбачити у ліцензійних умовах телерадіоорганізацій виділення частки ефірного часу для висвітлення спортивних заходів та популяризації здорового способу життя.

Контроль за виконанням Постанови покладений на Комітет Верховної Ради України з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму, але навряд чи він буде ефективним.

Очевидно, що більша частина заходів, визначених у Постанові не виконана. І це відбувається внаслідок розмитості, не конкретності більшості її пунктів, що не мобілізує на їх виконання і не дає змоги здійснювати контроль. Приміром такий важливий пункт Постанови: «щорічне збільшення обсягу видатків з місцевих бюджетів для розвитку

фізичної культури і спорту». Якби у Постанові, за прикладом країн ЄС, до якої інтегрується Україна, до цього пункту було додано лише таке: «У бюджетах міст і ОТГ фінансування фізичної культури і спорту не може бути менше 3 %, а в обласних бюджетах менше 2 % відсотків від загального обсягу бюджету», це дало б потужний поштовх розвитку сфери.

Отже, за закладеним у цей важливий проект потенціалом, децентралізація влади, яка відбувається в останні роки, створює потужні передумови проведення реформи сфери фізичного виховання і спорту за «європейською моделлю». Ця модель дозволяє об'єднати ресурси і можливості держави, включаючи кошти спеціалізованого органу державного управління, яким є Мінмолодьспорт, місцевих органів і громадських організацій (національні федерації з видів спорту, федерації, які існують в областях і містах).

Між тим, і про це свідчать проаналізовані засадничі документи регулювання сфери фізичної культури і спорту, суттєво недооцінена саме ця модель. Не створена відповідна законодавча база, яка б розкривала і використовувала об'єктивно існуючі можливості, по-перше, областей, міст і ОТГ у розвитку масового спорту і спорту вищих досягнень. По-друге, не запропоновані дієві механізми (шляхи) об'єднання зусиль в розвитку окремого виду спорту з боку національних федерацій і місцевих органів влади. По-третє, проводячи експеримент за участі федерацій у частині раціонального використання фінансових ресурсів, Мінмолодьспорт України залишив поза увагою саме ту, вирішальну з точки зору очікуваного успіху, частину роботи з впровадження «європейської моделі» розвитку спорту на місцевому рівні, яка відбувається, приміром, в Німеччині в окремих землях, а в Україні це мають бути окремі області. Тому за усі роки незалежності України так і не були створені необхідні правові передумови для дійсного розвитку сфери спорту.

5.5 Теоретичні настанови на підвищення якості спортивної підготовки на регіональному рівні

Оцінюючи відомі зразки налаштування системи підготовки спортсменів (вказемо, мова йшла не про реформування, таких прецедентів немає, це радше модернізація вже діючої системи), зупинимо увагу на статті Л. М. Куликова, В.М. Болотова і В.В. Рибаківа [90]. Адже важливо, знаючи «передній край» існуючих напрацювань, по-перше, мати чітке уявлення про стан справ в інших пост радянських країнах. По-друге, мати розуміння, що саме з цікавого опублікованого можемо запозичити. І, нарешті, по-третє, уявляти чим саме запропонований нами для України проект буде відрізнятися від підходів в Росії.

Автори статті свідчать, що там так і не вирішені проблеми нормативно-правового, організаційно-управлінського, матеріально-технічного, кадрового, медико-біологічного і науково-методичного забезпечення, що стримує розвиток дитячо-юнацького спорту в цій країні, не дозволяють готувати повноцінний резерв для збірних команд Росії [195].

Перший крок на шляху вирішення вказаних проблем, вважають автори, це їхня ідентифікація, визначення («діагноз»), повний і об'єктивний: правильно сформулювати проблему означає вже наполовину вирішити її. Модернізація (саме так маркують автори свій проект) підготовки спортивного резерву вкрай актуальна в різних видах олімпійського спорту, де проявляється комплекс протиріч між наступними складовими:

- зростанням популярності спорту в сучасному світі, посиленням глобальної конкуренції в спорті вищих досягнень, завоюванням вищих спортивних нагород на найбільших міжнародних змаганнях, як відображення соціально-економічного та політичного розвитку країни, і реальним зниженням результатів російських спортсменів на міжнародній арені;

- неефективною системою управління підготовкою спортивного резерву та недостатньою готовністю до впровадження інновацій в управлінні з боку як тієї що управляє, так і тієї якою управляють сторонами, не тісно поєднаною зовнішньою і внутрішньою ланками управління;

- значним відставанням від провідних спортивних держав у розвитку, впровадженні інноваційних спортивних технологій і помітному скороченні програм наукових досліджень, спрямованих на поглиблення і розширення, а в окремих випадках і на принципову зміну загальноприйнятих теоретико-методичних положень в сфері спортивної підготовки;

- постійно зростаючими вимогами до підготовленості спортсменів високої кваліфікації і зниженням резервів здоров'я, фізичного розвитку і фізичної підготовленості підростаючого покоління (середовища пошуку спортивних талантів);

- хоча й достатньою кількістю дітей і підлітків в системі дитячо-юнацького спорту та великими їх втратами при переході у «дорослий» спорт;

- необхідністю виявлення, підготовки обдарованих дітей та підлітків, здатних досягти високих результатів в конкретному виді спорту, і відсутністю ефективною системи відбору, орієнтації та підготовки спортивного резерву в різних видах олімпійського спорту (особливо медалеємних: легкій атлетиці, плаванні, єдиноборствах, веслуванні, важкій атлетиці, лижних гонках, швидкісному бігу на ковзанах, шорт-треку);

- специфічними вимогами до змагальної діяльності в «здоров'я витратних» і травмонезбезпечних видах олімпійського спорту, що вимагають високого рівня розвитку профілюючих рухових, психічних та інтелектуальних якостей, здібностей і недостатньою розробленістю технології виявлення та реалізації схильності і перспективності спеціалізації юних спортсменів в даних видах спорту.

Потреба в мінімізації впливу виявлених протиріч і визначає проблему теоретико-методологічного і технологічного оновлення системи підготовки спортивного резерву в Росії, яка б забезпечувала природо відповідність оздоровчих, навчальних, виховних, тренувальних і змагальних впливів при заняттях олімпійськими видами спорту.

Ці суперечності зумовлюють актуальність проблеми оновлення системи підготовки спортивного резерву. Характеризуючи загальний підхід до розв'язання сформульованої проблеми, була висунута така провідна ідея дослідження: виявити основні функції і принципи, здійснити синергізацію тривалості і спрямованості ранніх етапів багаторічної підготовки юних атлетів, спортивного відбору та орієнтації, програмно-методичного забезпечення, соціальної підтримки, організації і управління процесом підготовки спортивного резерву в олімпійських видах, що визначають формування необхідного кінезіологічного потенціалу для досягнення максимальних спортивних результатів.

З поданого видно, що під сумнів не ставиться саме існування тієї системи спорту, яка наслідувана Російською Федерацією з часів СРСР. Тож мова може йти тут лише про більш чітке «налагоджування існуючого механізму» до чого й вдаються вказані науковці. Тож під управлінням автори статті мають на увазі радше оперативну діяльність фахівців.

Тож ними запропонована педагогічна система підготовки спортивного резерву в олімпійських видах спорту. Її сутність полягає у формуванні кінезіологічного (відповідного рівню здоров'я, рухового, психічного, інтелектуального) потенціалу для досягнення максимальних спортивних результатів у видах і дисциплінах олімпійського спорту. Вона передбачає реалізацію оздоровчої (оздоровчо-коригуючої, здоров'я формуючої, здоров'я поліпшуючої і здоров'я збережувальної), діагностико-прогностичної випереджувально-розвиваючої, соціально-економічної функцій і функції позитивної соціалізації особистості юного спортсмена. Ефективність системи підготовки спортивного резерву залежить від послідовної реалізації певних принципів - наріжних положень установчого характеру, які покликані відображати основні закономірності функціонування цієї системи і разом з тим визначати максимально чітку орієнтацію, як їх слід дотримуватися в спортивній діяльності.

Об'єктом дослідження були взаємодії, в основі яких принцип компліментарності, взаємного доповнення елементів системи, які володіють неоднаковими, а можливо навіть протилежними властивостями, або ж мають різні знаки. Принцип компліментарності розглядається як той початок, який глибоко пронизує (відповідно до концепції Н. Бора) всі рівні світобудови - від квантових явищ до генетичних механізмів [233].

Автори матеріалу вважають, що принцип взаємного проникнення протилежностей - це основоположна форма існування світу і вона може бути використана при формулюванні системи специфічних принципів спортивної підготовки.

Система підготовки спортивного резерву передбачає оптимальну тривалість і доцільну спрямованість усіх потрібних педагогічних впливів. Дана система включає етапи початкової, попередньої базової та спеціалізованої базової підготовки, що дозволяє виявити схильність і перспективність спеціалізації у конкретному виді спорту, дисципліні, амплуа, ваговій категорії і т.д. При цьому здійснюється первинний відбір і орієнтація на першому етапі, попередній відбір і орієнтація на другому етапі і проміжний відбір і орієнтація на третьому етапі багаторічної підготовки.

Вказується, що програмно-методичне забезпечення (програмування, реалізація, контроль і корекція педагогічних впливів) підготовки спортивного резерву передбачає врахування стадій статевого дозрівання, сенситивних періодів розвитку організму, індивідуально-психологічних особливостей юних спортсменів і закономірностей формування адаптаційних (строкових, стійких і довгострокових) реакцій.

Система підготовки спортивного резерву включає як необхідний компонент умови соціальної підтримки або супроводу: матеріально-технічне і фінансове, науково-методичне і медико-біологічне забезпечення, якісну підготовку і перепідготовку фахівців різного профілю (тренерів, менеджерів, педагогів, лікарів, психологів, біологів тощо).

Організація і управління підготовкою спортивного резерву повинні здійснюватися в першу чергу на регіональному рівні. Основний зміст процесу управління - це розробка, прийняття і реалізація управлінських рішень. З точки зору системного підходу та концепції

прийняття рішень та обрані організаційні форми повинні бути підпорядковані досягненню поставлених цілей і процесу розв'язання пов'язаних з цим проблем. А організаційну структуру управління можна визначити як форму розподілу функцій з прийняття рішень і в той же час як сукупність органів, що забезпечують їх реалізацію. При цьому повинен бути сформований відповідний апарат управління.

Формування апарату управління, як механізму прийняття рішень, вимагає реалізації наступних основних положень:

- у структурі управління виділяються центри прийняття рішень, її (структури) декомпозиція на підрозділи та елементи, які базуються на системі розподілення рішень, а не на комплекси робіт, які потрібно виконати;

- формуються механізми організаційної взаємодії, схеми комунікацій, відносини між компонентами структури на різних стадіях прийняття рішень;

- встановлюються організаційні форми і механізми контролю та координації.

Виділення в організаційній структурі центру прийняття рішень є досить складною справою, тісно пов'язаною з проблемою розподілу повноважень і відповідальності, з одного боку, а також із завданням розподілу ресурсів з іншого. Формування раціональної організаційної структури управління перш за все повинно дати точну відповідь на питання: на якому рівні будуть прийматися рішення, направлені на досягнення тих чи інших цілей і усунення виникаючих відхилень у процесі спортивної підготовки. Структура управління відображає одночасно два фактори: диференціацію рішень, що забезпечують досягнення системи цілей організації і розподіл повноважень для прийняття рішень. Інакше кажучи, організаційна структура повинна відображати структуру тих рішень, що приймаються.

Складність багаторівневої (ієрархічної) схеми управління підготовкою спортивного резерву на регіональному рівні полягає в наступному.

Спостерігається прийнятий в сучасних системах управління стан, коли в результаті розподілу праці (чого не можна уникнути) одні спеціалісти часто готують, розробляють рішення, інші їх приймають або затверджують, треті виконують. Інакше кажучи, керівник затверджує і несе відповідальність за рішення, якого не розробляв, фахівці, які готували і аналізували рішення, не беруть участь в його реалізації, а виконавці не беруть участі в підготовці та обговоренні рішень, які їх стосуються. Складність вирішення даної проблеми полягає і в тому, що більшість управлінських рішень щодо підготовки конкретного спортсмена є ймовірнісними, які приймаються в умовах ризику або невизначеності.

Невизначеність в сфері спорту в цілому і при підготовці спортивного резерву, зокрема, пов'язана, по-перше, з надзвичайною складністю (до кінця, тобто до достатньої для цілком усвідомленої перспективи глибини дій тренерів багато в чому не пізнаною) організму людини і його поведінки як об'єкта управління; по-друге, з високими (часто граничними) фізичними та психоемоційними навантаженнями, екстремальними умовами тренувальної та змагальної діяльності; по-третє, з виникненням невідповідності між вимогами, що постійно збільшуються до підготовленості спортсменів, зростанням спортивних досягнень і обмеженими адаптаційними можливостями організму людини.

Дана невідповідність ускладнюється в умовах зниження фізичних і психічних можливостей дітей і підлітків, ігнорування закономірностей вікового розвитку організму,

ранньої спеціалізації та інтенсифікації процесу підготовки, надмірного використання активних (в тому числі, і заборонених) засобів відновлення і стимуляції працездатності. Яскраво виражена індивідуальність обдарованих спортсменів зумовлює необхідність її об'єктивної діагностики і розробки відповідної методики підготовки з використанням оригінальних технологічних рішень; зростання конкуренції на найбільших змаганнях, таких, що постійно знижуються змагальних результатів російських (це можна перенести також на українських - *авт.*) спортсменів на міжнародній арені при одночасно високому рівні розвитку спортивної науки, яка нібито то існує окремо. Останнє можна пояснити незатребуваністю, не сучасністю, нездатністю ефективно використовувати результати наукових досліджень практичними працівниками. На жаль, це і зайве «теоретизування» авторів виданих наукових матеріалів, їх відокремленість, «відчуженість» від практики.

Формування різновидів сучасного спорту: масового спорту (дитячо-юнацького, студентського, прикладного, ветеранського, адаптивного) та спорту вищих досягнень (олімпійського, професійного, комерційного та некомерційного) має різну цільову спрямованість і критерії ефективності [91].

У цих умовах необхідний аналіз ризиків, невизначеності підготовки. Рішення вимушено приймається в таких умовах, коли через нестачу інформації неможливо кількісно оцінити ймовірність його можливих результатів. Це досить часто зустрічається при рішенні нових, нетипових проблем, коли чинники, які мають бути враховані, настільки нові і / або складні, що про них неможливо отримати достатню і надійну інформацію.

Очевидно, що в цьому випадку пробують (якщо це можливо) отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему стану підготовки з метою зменшити її новизну і складність. У поєднанні з досвідом та інтуїцією компетентних фахівців це хоча б дає можливість оцінити (суб'єктивно) передбачувану імовірність можливих наслідків.

Деякі рішення, як правило типові, такі що повторюються, можуть бути з успіхом формалізовані, тобто. прийматися відповідно до заздалегідь встановленого алгоритму. Відтак, формалізоване рішення - це результат заздалегідь визначеної послідовності дій. Формалізація прийняття рішень підвищує ефективність управління в результаті зниження ймовірності помилки і економії часу: не потрібно заново розробляти рішення щораз, коли виникає відповідна ситуація. Тому рішення визначених, регулярно повторюваних ситуацій часто формується через розробку відповідних правил, інструкцій і нормативів.

Узагальнимо, що в той же час у процесі управління підготовкою спортсмена дійсно зустрічаються нові, нетипові ситуації і нестандартні проблеми, які не піддаються формалізованим рішенням. У таких випадках велику роль відіграють інтелектуальні здібності, талант і особиста ініціатива фахівців. На практиці ж більшість рішень займає проміжне положення між цими двома крайніми точками, допускаючи в процесі їхньої розробки як прояв особистої ініціативи, так і дотримання формальних процедур. Подібні важливі положення, це ж торкається наукових розробок інших закордонних та вітчизняних авторів, мають бути враховані у формуванні сучасної системи підготовки спортсменів

РОЗДІЛ 6. СИСТЕМА ОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ ЯК ПРОДУКТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО КОНСТРУЮВАННЯ

6.1. Функції держави і громадських організацій у регулюванні сфери спорту за кордоном

Практично в усіх розвинених країнах сфера спорту є продуктом спільних зусиль держави, урядових, громадських і приватних організацій, установ і соціальних інститутів. Щодо ролі державних інституцій у створенні і розвитку системи і підтримки діяльності в царині спорту різних рівнів, то вона власне виражається в таких напрямках [15, с. 141]:

- законодавче (нормативно-правове) регулювання, в тому числі і шляхом видання галузевих нормативних актів і через вдосконалення суміжного законодавства, що регулює окремі інститути спортивної сфери;
- створення ефективної системи державного управління фізичною культурою і спортом із врахуванням існуючого адміністративного поділу;
- створення системи належного фінансового і матеріально-технічного забезпечення як всієї системи спорту в цілому, так і окремих її елементів;
- створення системи методичного (зазвичай мається на увазі освітнє, наукове, медичне тощо) забезпечення сфери спорту та окремих її інститутів.

Одним із способів нормативно-правового регулювання сфери фізичної культури і спорту є прийняття державних програм і концепцій, що мають силу закону, тож рухаючись в цьому напрямку, Україна діє вірно. Це, приміром, Національна концепція спорту високих досягнень (Німеччина), Національний план розвитку спорту (Ірландія), Стратегія розвитку професійного спорту (так тут названий спорт вищих досягнень) на 2006-2012 рр. (Нова Зеландія), Національна програма в галузі спорту (Словенія), Стратегічний план 2004-2012 рр. (Аргентина), Національна стратегія розвитку спорту до 2020 р. (Угорщина).

1 січня 2009 р. набув чинності новий Всесвітній антидопінговий кодекс (ВАК), затверджений Всесвітнім антидопінговим агентством (ВАДА). У зв'язку з тим, що ВАК є «модельним» документом і не застосовується напряму, всі міжнародні спортивні федерації, котрі визнали діяльність ВАДА, затвердили свої власні антидопінгові правила, які регулюють порядок організації допінг-контролю, обробки результатів проб і винесення рішень про застосування санкцій до спортсменів, винних в антидопінгових порушеннях.

Як відзначалось, хоча в кожній країні своя система фізкультурно-спортивного руху, в умовах Заходу вона, як правило, являє собою органічне поєднання і об'єднання зусиль держави, урядових, громадських і приватних організацій і установ. За рівнем державного регулювання спортивної сфери країни можуть бути умовно розділені на дві категорії [196].

До першої належать ті країни, де держава практично не втручається в спортивне життя, воно цілком автономне, тобто розвиток спорту відноситься до компетенції самих спортивних рухів. Найбільш яскравий приклад підходу США, де відсутня пряма фінансова підтримка спорту з боку федерального уряду. В інших країнах (Великобританія, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Японія) держава здійснює матеріальну підтримку спорту, але забезпечується його повна автономія у визначенні стратегічних і тактичних завдань.

До другої категорії належать країни, які проводять державну спортивну політику. А отже вони беруть на себе всю повноту відповідальності за розвиток спорту (як і в Україні). На центральному рівні ця робота доручається спортивному міністерству або іншому відомству, в якому існує спеціальний орган, який курирує фізкультурно-спортивну роботу. Міністерства з питань спорту функціонують в чотирнадцяти європейських державах [196].

Найчастіше ці дві моделі спортивного регулювання доповнюють одна одну. Наприклад, італійське законодавство визнає за своїм Олімпійським комітетом чільну роль в національному спортивному русі. Крім того, спортивна діяльність регулюється або центральними структурами (Німеччина), або регіональними (Італія).

В даний час в більшості країн Європи відповідальність за розвиток фізичного виховання і спорту несуть державні органи. До них відносяться Австрія, Іспанія, Італія, Фінляндія, Франція, країни Східної Європи, більшість країн, що розвиваються, і чи не всі пострадянські держави. У тих країнах, де немає міністерства спорту, за його розвиток відповідають інші державні органи. Спорт знаходиться під контролем міністерств освіти, культури, молоді та ін. (Бельгія, Греція, Португалія, Фінляндія, Естонія). У Німеччині та Швейцарії питаннями спорту відає міністерство внутрішніх справ, у Швеції - міністерство фінансів, в Японії - міністерство освіти, науки і культури.

Зупиняючись окремо на фінансуванні спортивних організацій за кордоном, можна відзначити, що тут «у чистому вигляді», як і в області державного управління, є дві моделі: американська система фінансування і стара система фінансування соціалістичних країн. У першій моделі фінансування здійснюється переважно за рахунок приватних інвесторів і комерціалізації спорту. У другій же фінансування спортивних організацій це державні дотації з планового бюджету, як на муніципальному, так і на федеральному рівні.

Як вже зазначалось, в розвинених зарубіжних країнах сфера спорту чітко розділена на масовий спорт, або спорт для всіх, спорт вищих досягнень (олімпійський) і професійний спорт. Кожен з цих напрямків фінансується з різних джерел і різною частиною загального бюджету спортивних організацій.

На розвиток спорту вищих досягнень виділяються кошти з державного бюджету (за винятком США) в розмірах, які залежать від цілей і завдань, поставлених перед ним державою і суспільством. У бюджетах національних спортивних федерацій у багатьох країнах державні дотації становлять від 50 до 80 % залежно від виду спорту.

На розвиток масового й дитячо-юнацького спорту муніципальні і місцеві бюджети витрачають від 1 до 3 % від загального обсягу бюджетних асигнувань (рекомендуючи виділяти 3 % з міського бюджету і 2 % з обласного на розвиток сфери спорту, виходили з того, що на спортивних аренах зустрічаються не відсотки, але атлети, тож їх підготовка має фінансуватись у більш-менш спів ставних обсягах відповідно до валюти євро). В країнах з високим рівнем життя значні кошти на власне оздоровлення інвестує й саме населення.

Щодо організації спільних зусиль у розвитку спорту, яскравим прикладом для України слугує успішний досвід Японії [103], адже у 2020 р. літні Олімпійські ігри пройдуть саме в цій країні (у Токіо), тож ми зможемо наочно пересвідчитись в успіхах японського спорту. Дещо забігаючи наперед, висловимо власну думку, що цей досвід міг би стати для нас позитивним прикладом і за цією схемою цілком можна розвивати спорт в Україні.

Вже давно, у 1998 р., НОК Японії приступив до розробки і реалізації програми розвитку спорту вищих досягнень. Їй передував всебічний і об'єктивний аналіз світового досвіду країн, спортсмени яких показували високі результати в 1970-90 рр.

Першим етапом реформи переводу спорту у стан, який би задовольняв суспільство, стало формування інтегрованої програми спортивної підготовки тими національними спортивними федераціями, які мали найбільші можливості для досягнення високих результатів на Олімпійських іграх. З цією метою в 1998 р. були створені три оперативні цільові групи (по вивченню історичних передумов, організаційним основам і підготовці спортсменів), діяльність яких привела до створення модельних проектів підготовки по найбільш перспективним дисциплінам в 7 видах спорту (в т.ч. легкій атлетиці, плаванні, футболі, волейболі, дзюдо). У 2000 р. до розробки програми були підключені ще дві групи: по координації тренувального процесу та з інформаційних технологій [245].

Ця робота лягла в основу Базового плану розвитку спорту в Японії на 2001-2010 рр., прийнятого у вересні 2000 р. Міністерством освіти, науки, спорту та культури (пізніша назва - Міністерство освіти, спорту, науки і технологій - далі Міністерство). У Базовому плані представлені всеосяжні заходи з підготовки та виховання спортсменів. Принципово важливою була та обставина, що в цьому плані були розділені функції і відповідальність державних органів і громадських організацій, в т.ч. НОК і спортивних федерацій.

Заплановані реформи отримали подальший розвиток в документах Міністерства, а саме Стратегії формування спортивної нації, прийнятої в 2010 р, і Базовому плані з розвитку спорту, сформованому в 2012 р. відповідно до Основного закону про спорт, який був прийнятий в Японії в 2011 р.

Метою реалізації Базового плану є формування сприятливого спортивного середовища, що дозволяє займатися спортом широким верствам населення. Для досягнення мети передбачалось збільшити можливості для занять спортом, починаючи з дітей, підвищити міжнародну конкурентоспроможність спортсменів, дотримуватися прозорості і справедливості в світі спорту і, що вкрай важливо, створити сприятливу взаємодію між спортом для всіх і спортом вищих досягнень.

Реалізації плану сприяло розуміння кожним з учасників своєї ролі, участь і допомога громадськості, систематична і всеосяжна співпраця людей, залучених до спорту, надання та ефективне використання потрібних фінансових ресурсів, контроль і своєчасна корекція запланованих заходів.

Для підвищення конкурентоспроможності японських спортсменів на міжнародній арені були створені сприятливі умови побудови структурованої системи підготовки резервів для спорту вищих досягнень. Кінцевою метою запланованої реформи було забезпечення завоювання атлетами більшої кількості олімпійських медалей.

Виділені три пріоритетних напрямки реформи.

1. Напрямок «Підвищення стратегічної підтримки підготовки від юніора до спортсмена світового класу» передбачав:

- збільшення кількості тренерів національного рівня (тобто, найбільш кваліфікованих) та інших висококваліфікованих фахівців в національних спортивних федераціях і провідних спортивних організаціях;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- надання комплексної підтримки з боку спортивної медицини та науки, спортивної інформатики та інших областей знань на рівні передових міжнародних стандартів;

- популяризація занять серед жінок і проведення досліджень з проблем жіночого спорту;

- заохочення приватних компаній, які надають допомогу в підготовці спортсменів світового класу.

2. «Навчання спортивних тренерів і суддів, а також розвиток їх кар'єрних циклів»:

- підтримка Національної академії тренерів, поширення зарубіжних стажувань суддів та інших фахівців;

- формування ефективної системи розвитку кадрових ресурсів з використанням можливостей вітчизняних і зарубіжних спортивних організацій і федерацій.

3. «Формування системи забезпечення антидопінгової спрямованості для провідних спортсменів»:

- підвищення якості послуг, що надаються Національним тренувальним центром і Японським інститутом спортивної науки спортсменам з урахуванням їх результатів на Олімпійських іграх та інших змаганнях;

- здійснення обслуговування спортсменів в Національному тренувальному центрі з урахуванням специфіки видів спорту.

Реалізація Базового плану покладалась на ряд державних і громадських організацій Японії. Провідною урядовою структурою було Бюро молоді та спорту Міністерства. У структурі Бюро за формування політики в сфері спорту вищих досягнень відповідав відділ конкурентного спорту. Головним органом реалізації конкретних програм стало Спортивне агентство Японії, яке, в числі інших завдань, розподіляє бюджетні кошти, призначені для розвитку елітного спорту та олімпійської підготовки, включаючи спортивну науку, медицину, підготовку і підвищення кваліфікації кадрів та ін.

Спортивне агентство забезпечує також підтримку програм пошуку обдарованих дітей та програм підготовки спортсменів високого класу в окремих префектурах (територіях) країни. Японський НОК приділяє особливу увагу підготовці і підвищенню кваліфікації тренерів і менеджерів, взаємодіючи з трьома національними академіями, що відповідають за їх підготовку, а також вирішує питання освіти спортсменів та їх кар'єри після відходу з великого спорту.

Особливу роль в системі управління підготовкою спортсменів вищого класу зайняли створений в 2001 р. Японський інститут спортивної науки і такий, що тісно співпрацює з ним, Національний тренувальний центр для підготовки найсильніших спортсменів, які вирішують весь спектр питань наукового та медичного забезпечення.

Японський інститут спортивної науки і Національний тренувальний центр стали основними елементами матеріальної бази та наукового забезпечення елітного спорту, що включає також всі великі навчально-тренувальні центри для занять літніми та зимовими видами спорту, в тому числі приморські і високогірні бази.

Відповідно до Базового плану Японський НОК (ЯОК) здійснив ініціативи зі створення та реалізації довгострокового плану розвитку спорту вищих досягнень в країні, в основі якого ряд самостійних напрямків, орієнтованих на підвищення якості олімпійської

підготовки, причому, не дублюючи діяльність національних спортивних федерацій. Цей план отримав назву «Золотий план ЯОК», а його реалізація почалася в 2001 р.

Основні напрями цього плану:

- формування системи спортивної підготовки, орієнтованої на досягнення результатів світового рівня, і створення інфраструктури (сприятливого середовища), в якому здійснюється процес підготовки, що забезпечує реалізацію цієї системи;
- реалізація спільно з Японським інститутом спортивної науки програм розвитку наукових досліджень і спортивної медицини;
- вдосконалення системи збору коштів і формування бюджету ЯОК, заохочення спеціальних проектів олімпійської підготовки, що проводиться по лінії федерацій з видів спорту, оптимізація систем управління процесом реалізації «Золотого плану ЯОК»;
- впровадження в практику спорту Японії передових досягнень світової науки і практики (накопиченого досвіду), розвиток інформаційного забезпечення, розширення міжнародного співробітництва в інтересах підвищення якості олімпійської підготовки та змагальної результативності на міжнародному рівні.

Кількісно визначена мета медального успіху Японії була досягнута (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Медалі, завойовані спортсменами Японії на Олімпійських іграх

Рік і місце проведення Олімпіад	Кількість медалей				Місце	
	золотих	срібних	бронзових	всього	за золотими	по сумою медалей
2004, Афіни	16	9	12	37	5	6
2008, Пекін	9	7	9	25	8	11
2012, Лондон	7	14	17	38	11	6
2016, Ріо-де-Жанейро	12	8	21	41	6	7

Метою виступу на зимових Олімпіадах стала установка на потрапляння атлетів Японії до десятки кращих команд. Успіхи йдуть по висхідній: на Олімпіаді-2006 р. - 1 золота, Олімпіаді-2010 р. - 2 срібні і 3 бронзові, Олімпіаді-2014 р. в Сочі відповідно 1, 4 і 3.

З 2001 р. до числа пріоритетних літніх видів спорту були додані вільна боротьба, теніс, настільний теніс, гандбол, синхронне плавання, спортивна гімнастика (чоловіки), художня гімнастика. У 2002 р. в систему інтегрованої підготовки до Олімпіад були також включені баскетбол, бадмінтон, веслування академічне, веслування на байдарках і каное, фехтування і вітрильний спорт. Якщо на іграх XXX Олімпіади в Лондоні Японія була представлена в обраних для пріоритетного розвитку видах спорту, за винятком баскетболу і гандболу, то вже на XXXI Олімпіаді в усіх пріоритетних видах спорту.

На іграх XXXII Олімпіади 2020 р. в Токіо Японія в якості господарів, безумовно, буде максимально представлена в усіх видах спорту. ЯОК ставить за мету завоювання олімпійських медалей в 20-33 видах змагань, потрапляння до вісімки кращих в усіх видах спорту. Однак загальнокомандний успіх країни буде залежати від виступів головним чином в ряді видів спорту (головним чином в боротьбі дзюдо, вільній боротьбі, бейсболі,

софтболі, стрільбі з лука, синхронному плаванні, велоспорті-треку, легкій атлетиці, плаванні, гімнастиці, бадмінтоні, настільному тенісі, веслувальному слаломі).

Спортсмени, включені в олімпійську підготовку, розділені в Японії на три групи:

- «еліта А» - спортсмени високого класу, які претендують на завоювання медалей;

- «еліта Б» - спортсмени високого класу, здатні домогтися права на участь в Олімпійських іграх;

- «молодіжна еліта» - молоді спортсмени, здатні в перспективі домогтися видатних результатів.

Склад спортсменів, включених в олімпійську підготовку, затверджується, як правило, на один рік (з 1 квітня - по 31 березня).

Уряд зберігає домінуючу роль у формуванні та визначенні напрямків розвитку політики з елітного спорту за допомогою контролю над фінансуванням недержавних спортивних організацій, таких як ЯОК і національні федерації. Вплив Міністерства на недержавні спортивні організації характеризується їх високою залежністю від державних ресурсів, відсутністю значної автономії і суворою звітністю перед державою.

Підтримка здійснюється тільки щодо тих національних спортивних федерацій, які представили і погодили з ЯОК програми, орієнтовані на відбір і підготовку спортсменів для участі в Олімпійських іграх, які розглядаються як головні змагання у реалізованому проекті. Японський уряд доручив ЯОК розробити критерії оцінки ефективності діяльності національних спортивних федерацій для надання державного фінансування: 70 з 100 пунктів стосуються спортивних досягнень (45 очок за результати на попередній Олімпіаді і 25 за медалі на інших спортивних заходах), а 30 - за керування програмами підготовки спортсменів, включаючи підготовку тренерів, антидопінгову діяльність, спортивну медицину, спортивну науку, взаємодію з ЯОК. Всі національні федерації розподілені на п'ять груп: «А +» - плавання, дзюдо, боротьба вільна, гімнастика, лижний спорт, футбол, ковзанярський спорт; «А» - волейбол і легка атлетика, а також «В», «С» і «D».

Дохід ЯОК складається з інвестицій уряду, пожертвувань від приватного сектора, надходжень від спортивної лотереї. У 2015 р. ЯОК акумулював близько \$ 115 млн.: урядові гранти (близько 40 % суми), доходи від власної комерційної діяльності (близько 49 %), ці доходи, отримані в основному за рахунок ліцензування і від спонсорів, більше 11 % від лотереї та інших надходжень. Причому, в рамках існуючої в країні податкової системи ЯОК за важливу громадську діяльність, що проводиться ним, звільняється від податків.

Отримані кошти спрямовуються на підтримку програм підготовки кращих спортсменів (80 %), маркетингову діяльність (8,5 %), підтримку олімпійського руху (4,5 %), участь спортсменів в міжнародних змаганнях (4 %), адміністративну, іншу діяльність (3 %).

При розподілі асигнувань між національними федераціями з фонду, субсидованого урядом, враховується потенціал спортсменів і результати, досягнуті на найбільших міжнародних змаганнях, обґрунтованість системи спортивної підготовки, рівень розвитку виду спорту в країні, представництво в керівних міжнародних спортивних організаціях, участь в суддівстві найбільших міжнародних змагань, якість співпраці з ЯОК і підтримки «Золотого плану ЯОК». Урядові субсидії, що виділяються на підготовку до Олімпіад, розподіляються між тренером і спортсменом диференційовано - з урахуванням їх

реальних перспектив на найближчих Іграх. Представники «еліти А» отримують в 2 рази більше в порівнянні зі спортсменами «еліти В» і в 4 рази більше молодіжної еліти.

Особлива увага темі підготовки тренерів, які повинні розуміти і опанувати основи стратегії досягнення високої результативності на Іграх Олімпіад і знаходити шляхи її реалізації на практиці. Наприклад, в 2014 р. ЯОК забезпечив якісне навчання в Японії і за кордоном 44 тренерів, що тренують спортсменів по 24 дисциплінам у 8 видах спорту.

У 2014 р. учасниками 70 зарубіжних тренувальних зборів були 932 спортсмени з 26 видів спорту. Для участі в 311 змаганнях, що проводяться за кордоном, було відряджене 4036 спортсменів і тренерів з 46 видів спорту. У 320 тренувальних зборах, що відбулися на території Японії, взяли участь 12256 спортсменів з 37 видів спорту. Для спільної участі в 19 заходах (у т.ч. зборах) з 9 видів спорту запрошені 452 зарубіжних спортсмени і тренери.

Звернемось тепер до справ з реформою спорту в колишніх соціалістичних країнах. Адже, на наш погляд, в деяких з них вже приділили увагу досвіду Японії та інших країн, з формування сучасної системи підготовки спортсменів. Пошлемось на Казахстан і Литву.

Прийнятий у 2017 р. Закон «Про внесення змін і доповнень до деяких законодавчих актів Республіки Казахстан з питань фізичної культури і спорту» став, як вважають, переломним. Відтепер функції оператора коштів, що виділяються державою на спорт вищих досягнень, передаються Національному олімпійському комітету. Саме з НОК тепер будуть питати за результати казахських атлетів на Олімпіадах, чемпіонатах світу та інших найбільших міжнародних змаганнях. А в компетенцію профільного міністерства входить вироблення стратегії, загальна координація і контроль за витрачанням бюджетних коштів.

Фінансування масового і дитячо-юнацького спорту як і раніше буде здійснюватися, головним чином, з регіональних бюджетів. Але якщо раніше акімати самі вирішували, на що і скільки грошей виділяти, то тепер їх самостійність в даному питанні буде обмежена. Вводиться принцип ранжирування видів спорту з урахуванням ступеня їх пріоритетності (якісь мають краще фінансування), в кожному регіоні формуються відповідні списки, які потім повинні бути узгоджені з міністерством і Національним олімпійським комітетом.

Інакше кажучи, ключова роль в управлінні казахстанським спортом тепер належить громадській організації в особі НОК - при тому, що він, тобто спорт (як масовий, так і спорт вищих досягнень), продовжує залишатися на державному забезпеченні.

Запрошення Рімаса Куртінайтіса на пост глави Департаменту фізичної культури і спорту при уряді Литви переслідувало ту ж мету, що стояла перед Казахстаном і стоїть сьогодні перед українським урядом: зробити державні вкладення в спорт більш ефективними. Один з прославлених баскетболістів каунаського «Жальгіріса» провів в міністерському кріслі чотири роки (1997-2001 рр.), перебудувавши систему фінансування литовського спорту і підготувавши команду Литви до найуспішнішої в її історії Олімпіади.

Коли він очолив Департамент фізичної культури і спорту, в Литві в той час з держбюджету фінансувалося аж цілих 107 видів спорту. І, звичайно, цих коштів завжди не вистачало. Департамент намагався зрозуміти, скільки потрібно федераціям грошей в рік для нормального існування. Запити у них були солідні - до 150 мільйонів літ (близько \$ 30 млн.). За литовськими мірками, на початку 2000-х це були дуже великі гроші. Для порівняння: загальний бюджет Департаменту становив на той час 30 млн. літ (близько \$ 6

млн.). І ось тоді в Департаменті вирішили, що потрібно визначити пріоритети. Створили комісію, в яку входили представники з різних федерацій, і комісія приймала рішення.

Спочатку відокремили олімпійські види спорту від не олімпійських. Хоча останні і приносять більше медалей, але Олімпіада це найвище за рангом спортивне змагання, тому автоматично олімпійські види спорту були виведені в ранг пріоритетних, усього спочатку відібрали 18 видів. Серед них велоспорт (шосе і трек), баскетбол, веслування, легка атлетика і чоловіче п'ятиборство.

Крім того, відокремили спортивні ігри від індивідуальних видів спорту. Створили таблицю фінансування в залежності від досягнень в розрізі чоловічих, жіночих і дитячих команд. По суті це була система рейтингування, і як у тенісі, нараховували бали за виступи на турнірах. І на підставі рейтингу визначали, який вид спорту фінансувати, а який ні.

«Коли я був головою Департаменту фізкультури і спорту, - поясняє Курінайтис, - ми ділили 30 млн. літ на всі пріоритетні види спорту. Зараз, як і в минулі часи, якщо держава покриває 50 % потреб у фінансуванні будь-якого виду спорту, - це вже добре. Решту вдається зібрати за рахунок приватних інвестицій, грошей спонсорів» [94].

Потрібно відзначити, що держава підтримує тільки національні збірні. А фінансування клубів відбувається за рахунок приватних вкладень. Це раніше Федерація баскетболу виділяла БК «Жальгіріс» помірні кошти. Тому що держава вважала перемоги баскетболістів хорошою рекламою для країни, її візитною карткою. Але це ніколи не було 100 % - м фінансуванням. Сталось так, що баскетбол в Литві навіть вигідно спонсорувати. Один з чемпіонатів Європи (він проходив у шести містах Литви в серпні-вересні 2011 р.) був профінансований державою і приватним капіталом, а доходи були значними. Литва за 10 млн. літ була готова купити право проведення відбірного турніру на Олімпіаду у Міжнародної федерації баскетболу (FIBA), хоча в результаті турнір проходив у Венесуелі. Від нього навіть Росія відмовилася, це велика сума. А бізнесмени Литви згодились, були переконані, що виручка за квитки і рекламні доходи покривають витрати.

І все ж не так благополучно у цій небагатій країні, якою усе ще є Литва: через економічну кризу спорт переживає не кращі часи. Раніше, якщо хтось спонсорував спорт, то з третьої частини доходу податки не вираховувались. Наприклад, платиш податок з першого мільйона і з другого. А третій віддаєш на спорт, тому з нього податки не беруть. Це було вигідно. До того ж ще й отримували можливість через спорт рекламувати себе. Але потім пільгова політика змінилась і податкових пільг у бізнесу тут вже не має [94].

Інший підхід до регулювання спорту було започатковано в Латвії. Якщо на початку 1990-х рр. цій галузі встановили незвично малу (як для колишніх пост радянських країн) фінансову підтримку з державного бюджету, то одночасно спорт отримав суттєву допомогу у вигляді податкових пільг, включаючи заохочення з боку спонсорів [13].

У 2018 р. в Латвії почала діяти податкова реформа, яка суттєво змінила порядок, за яким підприємства могли жертвувати гроші на спорт. До податкової реформи підприємства могли отримувати пільгу з прибуткового податку з підприємств (ППП) в розмірі 85 % з пожертвованої суми, але не більше 20 % від всієї суми податку. А зараз для підприємств, на жаль, передбачені пільги тільки за пожертви благодійним організаціям, бюджетним установам або державним господарським товариствам, які виконують

державні культурні функції, покладені Міністерством культури. Однак змінився вплив пожертвувань на ППП. До реформи в основі розрахунку ППП був отриманий за звітний рік прибуток, а за пожертви передбачалася податкова пільга. Тоді як нова модель ППП відповідає естонському порядку розрахунку ППП і передбачає відстрочення зобов'язань по ППП до розподілу прибутку. Підприємці можуть вирішувати: розподілити прибуток на дивіденди, на розвиток господарської діяльності або якусь частину пожертвувати.

Неофіційно вказується, що зміни в системі податкових пільг для того, щоб запобігти відмиванню грошей через спонсорство у спорті. І тим не менше система фінансування спорту поки не впорядкована, відсутня довгострокова стратегія. За даними на літо 2018 р., обсяг пожертвувань спортивним організаціям після реформи ППП впав на 75 % [212].

Тож тут звертається увага на невпорядкованість системи фінансування спорту і на короткострокове мислення уряду, який вирішив, що він може розв'язувати ряд «гарячих питань», наприклад, підтримку збірної з гандболу на відбірному турнірі, кілька спортивних заходів, в т.ч. етап Кубка світу з санного спорту в Сігулді. Фінансові проблеми ще ряду заходів теж були вирішені в «ручному режимі», але оновленої системи фінансування спорту поки немає. Вирішується той чи інший випадок в «темпі пожежних», але проблема не вирішена в довгостроковій перспективі, стверджує голова ради спортивних федерацій Латвії. Поки лише створена робоча група, яка повинна підготувати пропозиції щодо зміни моделі управління і фінансування спортивної галузі, яка буде допомагати в досягненні спортивних успіхів і в розвитку спортивного та здорового суспільства [212]. Робоча група повинна подати до Державної канцелярії пропозиції щодо зміни моделі державного управління спортом, розробити і подати бачення зміни моделі державного фінансування спорту. Цей підхід із залученням компетентних фахівців цілком придатний і для України.

Голова ради спортивних федерацій каже, що в 2018 р. дефіцит бюджету спортивних федерацій проти позаминулого року склав близько \$ 1,6 млн., що ускладнило забезпечення довгострокових договірних відносин і з тренерами, і зі спортсменами. Отже, не позаздрити федераціям, яким і далі треба гарантувати хоча б трудові відносини своїм фахівцям-тренерам, треба дати гарантії спортсменам, які тренуються. Зрештою важливо дати хоч якісь гарантії всьому спортивному співтовариству, починаючи з проведення аматорських спортивних заходів і закінчуючи організацією міжнародних змагань.

Саме тому багато хто приймає рішення залишити спортивну кар'єру. Спорт Латвії зараз відчуває наслідки фінансової кризи у 2010 р., коли всім треба було «затягнути пасок», і спорту теж. На той момент вік кращих спортсменів був приблизно 21-22 роки - дуже перспективний, не випадково саме в цей час було досягнуто низки успіхів. Але тепер вік спортсменів зовсім інший, адже коли настала фінансова криза, ряд атлетів перехідного віку, перспективна молодь, юніори, були змушені вибирати собі інший життєвий шлях.

Отже, проблема фінансування поки дуже впливає на спортивні результати кращих атлетів, адже неможливо гарантувати оплату ані спортсменам, ані тренерам: саме тому відбувся серйозний спад. Коли допомога галузі знижується, для Латвії ситуація 2019 р. стає ще суворішою. Наслідки будуть видні, напевно, вже на літній Олімпіаді-2020 на Токіо. Адже вже запланована державна тенденція підтримки спорту зараз зі знаком мінус: якщо у 2017 р. дотації федераціям склали \$6,7 млн., то в 2021-м, за прогнозом, вони складуть

лише \$5,7 млн. Також ніщо не вказує на те, що частина грошей, яка віднімається у спорту вищих досягнень, буде віддана аматорському спорту.

Останні наведені приклади свідчать, що на пост радянському просторі ще далеко не впорядковані питання регулюванні сфери спорту з точки зору взаємодії держави і громадських організацій, що від'ємне впливає на стан спорту вищих досягнень.

6.2. Зв'язок розвитку спорту і підприємництва в сучасному світі

Вище показано, що проблемами розвитку спортивних організацій як повноправних учасників економічних відносин є їхня низька інтегрованість в економіку, неефективне використання економічного потенціалу і слабка реалізація підприємницьких ініціатив. Такий стан справ потребує змін, адже спорт з суто елітарної категорії тепер перейшов до категорії соціально-економічної і розглядається в економічній площині як феномен, що характеризує розвиток тієї чи іншої суспільної формації. Тож виділяють два підходи до інтерпретації категорії спорту - вузький і широкий. В вузькому розумінні, спорт - це спорт модерну, найвищим проявом якого є олімпійський рух. В широкому розумінні, спорт це всі ті практики і заходи, генетично пов'язані зі спортом у вузькому розумінні. В рамках дослідження будемо дотримуватися такого широкого трактування і розуміння спорту як соціально економічного явища в сукупності всіх структурних елементів [120, с.14].

Спортивні організації при здійсненні своєї діяльності виконують дві основні функції: соціальну і економічну. Важливо зауважити, що суто окремий розгляд цих функцій не видається продуктивним, оскільки саме їхня взаємодія дозволяє отримувати позитивні синергетичні ефекти. Економічна функція спортивної організації полягає в частковому або повному забезпеченні господарських процесів, без яких є немислимим процес якісної підготовки спортсменів як в спортивному клубі (спортивному центрі), так і в збірній. Соціальна ж проявляється в можливості реалізовувати потреби людини і суспільства. Специфічною рисою соціальної функції є змагальна компонента; загальними рисами є такі як виховна, оздоровча, рекреативна, соціальної інтеграції та соціалізації особистості, комунікативна та інші складові. Соціальна функція відбивається і в підготовці спортсменів, і в проведенні спортивних заходів, і в пропаганді здорового способу життя [120, с. 17].

Можна сказати, що спортивні організації виконують місію соціального підприємця. Як справедливо відзначається в дослідженні О.В. Сагінової та Ю.Л. Сагінова, соціальний підприємець розраховує досягти масштабних змін і поліпшення життя конкретної групи населення і суспільства в цілому, що зовсім не означає відсутності у нього мотивації до отримання доходу і досягнення економічної ефективності [180].

Викладені раніше положення і аналітичні дані дозволяють сформулювати ряд завдань, вирішення яких визначено економічними процесами у спортивній діяльності:

- накопичення, генерація і поширення економічних знань в області спорту, формування підприємницької культури в спорті;
- реалізація наукових і прикладних досліджень, пов'язаних з розвитком соціального і економічного функціоналу спортивних організацій;
- виявлення та вирішення економічних проблем сфери спорту, розвиток процесів інтеграції господарської діяльності спортивних організацій в економічне життя суспільства;

- визначення і прогнозування основних тенденцій розвитку економіки і спорту, характеру їх взаємовпливу;

- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності та оптимізації бізнес-процесів в спортивних організаціях [120, сс. 19-20].

Для більш глибокого розуміння соціально-економічних процесів в спорті, необхідно класифікувати спортивні організації по ряду ознак.

1) За організаційно-правовими формами спортивні організації бувають: комерційні і некомерційні. До комерційних організацій слід відносити організації, метою яких є економічна вигода. Некомерційні організації несуть в собі лише соціальну місію.

2) За кількістю учасників можна виділити індивідуальних підприємців у сфері спорту та колективні організації. Індивідуальні підприємці надають послуги з консультант-клієнтського супроводу діяльності спортивних організацій (спортивний агент, юрист). Колективні організації це спортивні організації, що складаються з двох і більше учасників. До них відносяться абсолютна більшість всіх спортивних організацій.

3) За орієнтованістю основних процесів: організації, що займаються діяльністю в сфері спорту, та організації інфраструктурного типу. Організації, що займаються діяльністю в сфері спорту це традиційні спортивні школи, федерації, клуби та інші нові. Організації інфраструктурного типу (приміром, спортивні тренувальні центри, як основа підготовки провідних спортсменів за кордоном) - вони забезпечують безперебійне функціонування спортивних об'єктів, якісне і професійне проведення спортивних заходів і подій (тренувань і спортивних заходів). До їх числа відносяться також організації інформаційно-спортивного бізнесу (спортивні видавництва, телерадіоканали та інформаційні агентства).

4) За ступенем між суб'єктної інтегрованості розрізняються повністю інтегровані, частково інтегровані і не інтегровані спортивні організації. Повністю інтегровані організації - сукупність господарюючих суб'єктів, що перебувають в ієрархічній залежності, діяльність яких спрямована на здійснення спільної стратегічної мети. Частково інтегровані організації - це організації, що знаходяться у взаємодії з інтегрованими структурами, але не завжди реалізують спільну стратегічну мету (ветеранські або організації, що представляють види спорту, які не мають масового характеру). Не інтегровані організації - відокремлені спортивні організації, що переслідують приватні стратегічні цілі (наприклад, FightNights).

5) За принципом локальності: міжнародні, національні та регіональні організації. Міжнародні спортивні організації - об'єднання представників спортивних організацій різних країн і напрямків (МОК, ВАДА і т.д.). Національні спортивні організації - організації, що здійснюють діяльність на території однієї країни; регіональні на рівні одного регіону.

6) За ступенем прояву підприємницької активності: організації підприємницького типу, підприємницько-орієнтовані організації, організації соціального та адміністративного типу. Організації підприємницького типу - це організації індустрії спорту, які повністю фінансуються за рахунок власних джерел від підприємницької діяльності. Підприємницько-орієнтовані організації - це організації, фінансування яких здійснюється як за рахунок бюджетних джерел, так і за рахунок підприємницької діяльності. Організації соціального і адміністративного типу фінансуються виключно за рахунок бюджету або за рахунок членських внесків [118].

Таким чином, спортивні організації є підприємницькими структурами з різним рівнем підприємницької активності, основною метою яких є забезпечення власної конкурентоспроможності. Підприємницько-орієнтовані спортивні організації є об'єктом дослідження як індикатори прояву сучасних процесів в економіці і спорті в різних країнах.

У спорту і бізнесу схожі цілі: перемогти в умовах конкуренції, завоювати повагу, само реалізуватися. Спортивні організації, незалежно від організаційно-правових форм і напрямків діяльності, реалізуючи підприємницькі ініціативи, що сприяють досягненню їх основних цілей (відмінних в масовому спорті і спорті вищих досягнень), формують якісно нове конкурентне середовище. Формування і розвиток конкуренції відбувається не тільки між спортивними організаціями, але й усіма підприємницькими структурами в економіці.

Сучасний менеджер повинен володіти рядом компетентностей, до числа яких потрібно віднести ще й організаційно-управлінські (участь в розробці стратегії організації, планування діяльності організації та підрозділів і т.д.); інформаційно-аналітичні (збір, обробка та аналіз інформації про стан факторів зовнішнього і внутрішнього середовища організації для прийняття управлінських рішень; оцінка ефективності управлінських рішень); підприємницькі (розробка бізнес-проектів; поточна підприємницька діяльність).

Відтак, спортивний менеджер це професійний управляючий, здатний керувати як організаціями фізкультурно-спортивного комплексу, так і адаптувати принципи та методологію спорту до бізнес-процесів будь-якої підприємницької структури з метою забезпечення її сталого розвитку [120, с. 31].

Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку сфери дозволяє говорити про те, що в індустрії спорту присутні дві односпрямовані тенденції. Перша тенденція проявляється у зниженні рівня фінансування та державного регулювання спортивних організацій, при одночасному наданні їм права займатися підприємницькою діяльністю. Держава надає право реалізації підприємницьких можливостей за допомогою часткового комерційного використання спортивних споруд, проведення тренінгів та майстер-класів, продажу сувенірної продукції, організації спортивно-масових заходів, залучення спонсорів та ін., де основними перевагами, що створюють конкуренти, виступають імідж і ділова репутація суб'єкта. Таким чином, можливість ведення підприємницької, тобто суто ініціативної і ризикованої діяльності, що приносить дохід, дозволяє спортивним організаціям додатково вирішувати ряд завдань як соціальної, так і економічної спрямованості.

Друга тенденція проявляється в зростанні інтересу до спорту як невід'ємної частини життя суспільства.

Існуючі проблеми функціонування спортивних організацій проявляються і через зовнішні загрози, і через внутрішні слабкості. Реалії сучасного світу змушують спортивні організації замислюватися не тільки про спортивні досягнення, але й про економічні складові цих процесів. Розвитку підприємницьких ініціатив сприяє, з одного боку, збільшення розмаїття організаційно-правових форм спортивних організацій, розширення спектру спортивних послуг, підвищення їх якості та можливості отримання підприємницького доходу. З іншого боку, породжуються відповідні ризики для тих, хто залучені до тренувань, що вимагають обґрунтованих економічних підходів до прийняття

управлінських рішень. Таким чином, питання механізмів побудови системи управління спортивними організаціями як підприємницькими структурами є дуже важливим.

Багатогранні особливості підприємництва, оцінка підприємницьких ініціатив, а також чинників, що сприяють їх розвитку і виникненню ризиків, здійснюються в даний час на постійній основі як на національному рівні, так і на рівні світової спільноти. Глобальне дослідження підприємницької активності - Global Entrepreneurship Monitor (GEM) проводиться спільно провідними бізнес-школами в різних країнах світу [237].

В рамках проекту GEM:

а) виділяються фактори, що сприяють або перешкоджають підприємницькій діяльності;

б) формується платформа для оцінки підприємницької активності та її впливу на національну економіку;

в) розкриваються стратегічні наслідки реалізації підприємницьких ініціатив.

Дослідження, на яке ми посилаємось, проведене в контексті соціальних, культурних, політичних і економічних чинників, які формують національне середовище підприємництва в спорті. В рамках даного проекту підприємництво розуміється як процес, що охоплює всі стадії життєвого циклу організації (від зародження підприємницької ідеї до закриття бізнесу, яке сприймається також як етап підприємницького процесу, оскільки пов'язаний з придбанням підприємницького досвіду і можливістю почати новий бізнес).

В цілому, чинники, які впливають на розвиток підприємництва та економіки діляться на 2 групи: загальноекономічні умови (такі як відкритість ринків, державна політика в галузі підприємництва, розвиток інститутів) і фактори розвитку підприємництва (наявність фінансової підтримки, обрана політика держави, державні програми, освіта та професійна підготовка, впровадження науково-технічних розробок, комерційна і професійна інфраструктура, відкритість ринку, доступ до інфраструктури, культурні та соціальні норми, захист прав інтелектуальної власності).

У спортивній індустрії також проявляються всі ті тенденції, що характеризують підприємницьке середовище країни. Приміром, з'являється хибна тенденція зменшення фінансування наукових досліджень на галузь спорту, це очевидно позначається на рівні розвитку спортивних організацій і, відповідно, на рівні майстерності кращих спортсменів.

Загальноекономічні умови в сукупності впливають на діяльність вже існуючих великих, середніх і дрібних підприємницьких структур, чинники розвитку підприємництва впливають на можливість реалізації підприємницьких здібностей. «Одним з головних чинників, які перешкоджають реалізації підприємницьких ініціатив у сфері спорту, є такий фактор, як відсутність створених ефективних механізмів «впровадження розробок» [161].

Все подане не відмінняє державної підтримки сфери спорту і це розуміють фахівці. Так, на питання про необхідність державної підтримки та державного регулювання діяльності спортивних організацій 81 % опитаних керівників спорту Росії (2017 р.) відповіли, що державна підтримка необхідна, а 86 % вважають, державне регулювання сприяє розвитку спортивних організацій і забезпечує баланс інтересів [120, с. 51].

В якості оцінки для іншого питання, як основні фактори впливу на спорт із знаком (+) або (-), їм були запропоновані наступні: державні програми, бюрократичні бар'єри,

державна підтримка, доступ до фінансування, внутрішні дослідження та розробки, бар'єри входу, культурні та соціальні норми. На думку респондентів позитивний вплив на діяльність спортивних організацій вказаних чинників такий:

- державна підтримка: +1,7 бали (з 3 можливих);
- поширені культурні і соціальні норми, а також доступ до фінансування: по +1,4;
- внутрішні дослідження і розробки, а також державні програми: по +1,3;
- існуючі «бар'єри входу»: усього лише +0,2;
- нарешті, бюрократичні перепони: це -0,7 [120, с. 53].

Розглянемо основні характеристики стадій життєвого циклу підприємницьки-орієнтованих спортивних організацій, маючи на увазі, приміром, таку сучасну форму підготовки спортсменів, яким вважають заснування спортивного тренувального центру.

1. Стадія створення організації. Основним завданням на даному етапі є створення попиту на продукт (послугу у процесі підготовки спортсменів). Створення спортивних організацій обумовлено, як правило, розвитком та популяризацією нових видів спорту, виходом на нові ринки. Існує висока роль особистих (включаючи іміджеві) професійних якостей керівників організації. Організація формує масовість послуг певного спортивного спрямування.

2. Стадія зростання. Для спортивних організацій характеризується зростанням попиту, підвищеним інтересом з боку суспільства. На даному етапі формується іміджева складова діяльності вже організації і закладаються її конкурентні переваги. Збільшуються масштаби професійної та економічної діяльності. Найбільш вираженими рисами, що характеризують розвиток на даній стадії, є досить висока мотивація, творчий підхід до досягнення цілей, реалізація підприємницьких ініціатив, що забезпечують синергетичний ефект від використання як соціальної, так і економічної компоненти. Бізнес-процеси перебувають на стадії становлення.

3. Стадія зрілості. На даній стадії масовість попиту, забезпечена підтвердженою якістю послуг, що надаються, досягає максимального значення. Але, на жаль, організація, зазвичай, починає нехтувати реалізацією нових підприємницьких ініціатив. Характерною рисою є чіткий поділ підприємницької і професійної функцій при управлінні організацією. Ресурси організації використовуються найбільш ефективним чином, формується організаційна культура, зростає ефективність використання нематеріальних ресурсів.

4. Стадія занепаду і ліквідації (або ж відродження шляхом забезпечення нової якості послуг). Характеризується зростанням бюрократизації всіх організаційних процесів. Виникає дисбаланс між ефективністю і результативністю діяльності спортивної організації. Скорочення масштабів і припинення діяльності організації можливе з падінням інтересу до певного виду спорту. Споживачі відмовляються від послуг і товарів, що надаються. Тільки прихід команди професіоналів, які формують новий продукт спортивної організації, робить можливим відродження і перехід на новий етап зростання (яскравим прикладом тут є автомобільний концерн «Фіат», якій воскрес завдячуючи новому менеджменту).

С.О. Остроухов метафорично розглядає процес формування спортсмена, як головного «продукту» діяльності спортивної організації, дещо по своєму інтерпретуючи зростання спортсмена, яке вивчає періодизація спортивного тренування [120, сс. 55-59].

«Виходжування» - це етап зародження спортсмена як професіонала. На цьому етапі залучаються талановиті спортсмени, проводиться їх «професійний відбір». Зростаючий спортсмен оцінює свої прагнення і можливості. Однак, це період попередньої підготовки, а не реалізації та виконання конкурентних дій. Організація закладає майбутній фундамент успіху, оцінює потенціал саме цього спортсмена і ризики створення «нового продукту».

«Дитинство» - етап становлення спортсмена. Від ідей і потенційних можливостей спільна діяльність щодо нього переміщується в площину досягнення результатів, а завдання організації полягає в здійсненні переходу спортсмена від стадії особистих мрій про спортивне майбутнє до стадії кропіткої роботи, націленої на результат.

«Стадія швидкого зростання» - спортсмен починає дійсно «працювати», показувати результати. Бачення майбутнього у спортсмена змінюється від вузького погляду на спорт до безкрайніх можливостей спортивної індустрії. Для спортсмена на цій стадії характерний такий тип поведінки, який пов'язаний з використанням наданих йому можливостей (в тому числі і зовнішнім середовищем), але не з передбаченням і прогнозуванням цих можливостей. На цій стадії можливі ризики «втрати» спортсмена (перехід спортсмена в іншу організацію, професійні травми, передчасне вичерпання потенціалу зростання).

Перші три етапи являють собою для організації стадію ризику інвестицій (в даного спортсмена) з точки зору реалізації його потенціалу, в тому числі і підприємницького в стратегічній перспективі. Дані три етапи поки що не мають прив'язки до олімпійського циклу. Основна риса даних життєвих стадій - високий ступінь внутрішньої мотивації.

Наступні етапи формування кривої професійного досвіду спортсмена (юність, розквіт, стабілізація і аристократизм) орієнтовані на олімпійський цикл. Пріоритетним завданням спортивної організації буде вибудовування бізнес-процесів таким чином, щоб дані етапи корелювали з олімпійським діловим циклом підготовки.

«Юність» - на даному етапі розвиток спортсмена відбувається більш усвідомлено, формується майбутній імідж і ділова репутація спортсмена, відбувається зміщення цілей, підвищення якісної складової спортивної діяльності замість екстенсивного розвитку.

«Розквіт» - характеризується високим рівнем професіоналізму і реалізації своїх конкурентних переваг. На цій стадії також потрібні значні інвестиції в спортсмена, але доходи вже покривають ці витрати. Розквіт це не дискретна точка, а перманентний процес досягнення ефективних результатів. Розквіт професійних якостей спортсмена є процесом подальшого зростання як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

«Стабілізація» - являє собою точку екстремуму, на якій цінність професійних якостей спортсмена стає максимальною, а також максимально використовується його потенціал і можливості. Для отримання максимальної ефективності в діяльності спортивної організації даний етап повинен збігатися з піком олімпійського ділового циклу.

«Аристократизм». Для цієї стадії характерною рисою є отримання максимального прибутку від інвестицій (витрат в становлення спортсмена як спортсмена високого рівня майстерності), іміджева компонента використовується максимально. Процес отримання прибутку має мультиплікативний ефект (доходи надходять з різних джерел - призові, рекламні контракти, спонсорська підтримка, комерціалізація прав на інтелектуальну власність і т.д.). Завданням організації є недопущення переходу стадії аристократизму в

стадію ранньої бюрократизації. Даний етап збігається з останньою фазою ділового олімпійського циклу і є своєрідною точкою біфуркації - на даному етапі приймається рішення про подальшу долю професійної кар'єри спортсмена.

Останні три етапи (рання бюрократизація, бюрократизація і смерть) виходять за межі олімпійського ділового циклу, це характерне також для комерційного спорту.

«Рання бюрократизація» пов'язана з перенесенням пріоритетів - спортивні досягнення відходять на другий план, на перший план виходять питання комерціалізації бізнес-процесів. Можлива «зоряна хвороба» є основним фактором, який негативно впливає на процеси життєдіяльності спортсмена (адже знижується вимогливість до себе).

«Бюрократизація і смерть». На цьому етапі не створюються нові необхідні ресурси для самозбереження. Вичерпується потенціал спортсмена, втрачається мотивація.

Бізнес-процеси підприємницько-орієнтованих спортивних організацій носять дуалістичний характер, що полягає в одночасному наданні спортивної послуги та створенні кінцевого продукту: спортивної події. При цьому, ключова роль у забезпеченні цих процесів закріплюється за спортсменом. Спортсмен є носієм фізіологічного капіталу, що має саме по собі високий ступінь ризику, пов'язаного з біологічними і психофізичними особливостями організму. Спортсмену властиві самоорганізація і саморозвиток, трансформація фізіологічного капіталу в інтелектуальний. Крива досвіду спортсмена дорівнює терміну його професійної кар'єри, в ході якого у нього виникає можливість неодноразово реалізовувати як фізіологічний, так і інтелектуальний потенціал, отримувати мультиплікативні ефекти як самому, так і його спортивній організації.

Розгляд основних етапів життєвого циклу підприємницько-орієнтованої організації і у контексті кривої професійного досвіду спортсмена необхідний для визначення ризиків і можливостей ведення підприємницької діяльності, забезпечення життєздатності організації. У традиційних трактуваннях, під ризиком розуміється можливість виникнення таких умов, які призведуть до небажаних наслідків. Однак, ризик у бізнесі можна розглядати і як сприятливу можливість, як відправну точку для реалізації потенціалу.

Беручи до уваги погляди П. Друкера [40], а також на основі існуючих класифікацій ризиків і невизначеностей, автором була проведена систематизація ризиків підприємницької діяльності спортивних організацій, яка представлена в таблиці 6.2. Ризики, з якими може зіткнутися (і зазвичай стикається) спортивна організація, розділені автором на наступні категорії: політичні, соціальні, технологічні, репутаційні, організаційні, ризики втрати інтелектуального капіталу, фінансові та управлінські ризики. Сутність цієї класифікації в тому, що жоден з ризиків не виникає випадково і не є самостійним процесом. Всі ризики взаємопов'язані, мають стійкі кореляції. Так, зовнішньополітична ситуація навколо тієї чи іншої країни, безпосередньо впливає на втрату довіри до спортивних організацій, міграції професійних кадрів, появи недобросовісної конкуренції.

З метою управління життєвим циклом спортивної організації і трансформації представлених ризикових моментів в потенційні можливості автором [120], було проведено розподіл ризиків з точки зору їх можливостей і загроз за стадіями життєвого циклу. Сутність подання даної класифікації пов'язана з необхідністю перетворення кожної

виникаючої ризикової ситуації на можливість для розвитку. Саме це є метою ризик-менеджменту спортивної організації, як і будь-якої іншої.

Таблиця 6.2

Ризики підприємницької діяльності спортивних організацій (С.А. Остроухов, 2017)

Групи ризиків	Фактори, що можуть викликати ризики
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> • зміни у державному регулюванні; • вплив зовнішньоекономічної та зовнішньополітичної ситуації.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> • демографічна криза; • міграція професійних кадрів.
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> • відсутність або знос спортивної інфраструктури; • нехтування впровадженням НДДКР.
Репутаційні	<ul style="list-style-type: none"> • втрата довіри; • недобросовісна конкуренція.
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • помилки у визначенні ідеї бізнесу; • помилки у виборі стратегії розвитку.
Втрата інтелектуального капіталу	<ul style="list-style-type: none"> • нехтування охороною інтелектуальної власності; • втрата накопичених знань і власного досвіду; • «відтік мізків».
Фінансові ризики	<ul style="list-style-type: none"> • нецільове використання коштів; • брак фінансування з усіх видів джерел.
Управлінські	<ul style="list-style-type: none"> • низький рівень менеджменту; • бізнес «переріс» менеджмент, який відстає; • інформаційний вакуум (вузький кругозір).

Не тільки передбачення і бажання уникнути ризику, а й пошук нових перспектив, що виникають на стику ризикових моментів - ось напрямки реалізації підприємницьких ініціатив в сфері спорту (табл. 6.3).

Таким чином, виділення на кожному етапі життєвого циклу ризиків підприємницької діяльності та їх усвідомлення і адекватна оцінка дозволяють не тільки звести ризики до мінімуму, але й залучити та реалізувати нові можливості.

За своєю суттю спортивний менеджмент не сильно відрізняється від менеджменту в будь-який інший індустрії, в його основі лежить організація відповідних процесів, але тільки зі спортивною специфікою. Спортивний менеджмент має регулювати такі організаційні питання, на які не повинен відволікатися спортсмен, присвячуючи себе виключно тренуванням і підготовці до змагань. В цілому, людям, відповідальним за процес управління в спортивній організації, доводиться приймати безліч стратегічних і тактичних рішень, якість яких впливає на ефективність діяльності спортивних організацій.

Головним же управлінським завданням, що стоїть перед спортивною організацією є питання про те, як зробити так, щоб з плином життєвого циклу ефективність дій і результативність (підготовки спортсменів) зберігали вектор стійкого розвитку.

Ефективність діяльності спортивної організації доцільно оцінювати з позиції комплексного підходу. Інтегральна ефективність повинна включати в свій склад цільову, ресурсну, економічну та інституційну ефективність. Згідно з А.А. Поповою, цільова

ефективність має на увазі ступінь відповідності або невідповідності функціонування досліджуваної системи її стратегічному призначенню. Під ресурсною ефективністю можна розуміти ступінь інтенсивності використання ресурсів, в тому числі підприємницьких, з точки зору співвідношення між обсягами кінцевого продукту і затраченими ресурсами. Поняття економічна ефективність передбачає врахування платоспроможного попиту, що пред'являється ринком відповідно користі результату діяльності спортивної організації. Інституційна ефективність характерна для умов трансформаційної економіки, де значення набувають інституційні аспекти підприємницької діяльності спортивної організації [134].

Таблиця 6.3

Ризики підприємницької діяльності, що виникають на різних етапах життєвого циклу спортивної організації (С.О. Остроухов, 2017)

Ризики і можливості	Життєвий цикл спортивної організації			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
Ризики	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатнє фінансування з усіх джерел; - Помилки у визначенні ідеї бізнесу; - Втрата довіри; -- Недобросовісна конкуренція; - Відсутність або знос (старіння) інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень менеджменту; - Нецільове використання коштів; - Недолік фінансування з усіх видів джерел; - «відтік мізків»; - Помилки у виборі стратегії розвитку; - недобросовісна конкуренція; - Зневага до впровадження НДДКР; - Міграція професійних кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - Інформаційний вакуум (вузький кругозір); - «відтік мізків»; - Прогалини в знаннях; - Нехтування охроною інтелектуальної власності; - Недобросовісна конкуренція; - Втрата довіри; - Зневага до впровадження НДДКР; - Міграція професійних кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - Вичерпання ресурсу існуючої бізнес-моделі і моделі управління
Можливості	<ul style="list-style-type: none"> Втрата професійних знань і навичок, яка кличе потребу у нових компетентностях 	<ul style="list-style-type: none"> Міграція професійних кадрів, яка дає можливість залучити більш професійних фахівців 	<ul style="list-style-type: none"> Вичерпання існуючої бізнес-моделі і моделі управління, що дає можливість використати більш ефективні 	

Для будь-якої організації, в тому числі і спортивної, важливо оптимізувати всі види потоків потрібних ресурсів, які забезпечують бізнес-процеси. Розробка проблем управління складними ресурсопотоками вимагає комплексності вирішення усіх організаційних, економічних, соціальних, психологічних, правових та інших завдань.

Для цього необхідно розмежовувати поняття і показники ефективності та результативності діяльності спортивних організацій. Що ж є показниками ефективності та

результативності спортивних організацій: досягнення вищих спортивних результатів або мінімізація ресурсів і максимізація прибутку? Для відповіді на це питання розглянемо категорії «ефективність» і «результативність» взагалі і, стосовно спортивних організацій.

У загальному вигляді, поняття «ефективний» має на увазі: «дає ефект, що приводить до потрібних результатів, дієвий». Відтак, процеси перетворення ресурсів через механізми управлінських впливів і мають давати бажаний результат. Тобто:

Ресурси + Управлінський вплив = Результат.

Відносне вираження реалізації поставлених цілей є результативністю. У свою чергу, під ефектом і ефективністю розуміється абсолютне і відносне використання ресурсів, необхідних для досягнення результатів.

Стосовно діяльності спортивних організацій поняття ефект, результат, ефективність і результативність доцільно розділяти, оскільки саме на співвідношенні ефективності та результативності вибудовується система управління спортивною організацією, націлена на сталий розвиток і формування конкурентних переваг. База критеріїв, розглянутих вище категорій, які розглянуті С.О. Остроуховим, представлена в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4

**Показники результату, ефекту, результативності та ефективності
спортивних організацій (С.О. Остроухов, 2017)**

Категорії	Загальноприйняте розуміння	Визначення для спортивної організації	Приклади показників в діяльності спортивних організацій
Результат	Наслідок будь-якого управлінського впливу, виражений в якісних або кількісних показниках	Кількість спортивних досягнень (в тому числі вищих)	Кількість спортивних досягнень, Кількість глядачів; Кількість тренерів вищої категорії; Кількість застосовуваних передових методик
Ефект	Різниця між досягнутим результатом (вираженим у вартісних показниках) і здійсненими для його досягнення витратами	Абсолютне використання ресурсів, необхідних (залучених) для досягнення результатів	Отриманий прибуток; Спонсорська підтримка; Бюджетне фінансування
Результативність	Зіставлення фактичного і планового результату	Відносне вираження реалізації поставлених цілей в частині спортивних досягнень	Кількість фактичних спортивних досягнень по відношенню до планових; Середня заробітна плата тренерів по відношенню до середньої по галузі; Ресурсомісткість застосовуваних технологій

Ефективність	Продуктивність використання ресурсів для досягнення цілей	Відносне використання ресурсів, необхідних (залучених) для досягнення результатів	Рентабельність; Показники використання бюджетного фінансування; Показники використання матеріально-технічної бази
--------------	---	---	---

Таким чином, результат діяльності спортивної організації це кількість спортивних досягнень (в тому числі вищих). Результативність - відносний вираз реалізації поставлених цілей в області спортивних досягнень (наприклад, кількість золотих медалей на Олімпійських іграх). Під ефектом і ефективністю діяльності спортивних організацій треба розуміти абсолютне і відносне використання ресурсів, необхідних (залучених) для досягнення результатів (економічні показники прибутку, рентабельності і т.п.).

Отже, загально визнане розуміння таких категорій як «результат», «ефект», «результативність» та «ефективність» було розкрито з позиції діяльності спортивних організацій, а також наведені приклади основних показників в діяльності спортивних організацій, які розкривають ці категорії. Необхідно відзначити, що визначення «результату», «ефекту», «результативності» і «ефективності» для спортивних організацій не суперечить загально визнаному розумінню категорій, а носить уточнюючий характер.

6.3. Сучасні вимоги до управління спортивними організаціями

Конкурентоспроможність виступає базовою умовою стійкості функціонування спортивних організацій, так як прискорення економічного зростання, більш ефективно використання ресурсів та економічного потенціалу можливе лише за рахунок системного формування і розвитку як короткострокових, так і довгострокових конкурентних переваг.

Сучасний етап розвитку економічних систем будь-якого рівня характеризується значною нестабільністю умов функціонування. Притому нестабільність умов проявляється і через зовнішні загрози, і через внутрішні слабкості економічних систем. В таких умовах будь-яка економічна система повинна володіти стійкістю, тобто здатністю зберігати вектор свого розвитку в будь-яких умовах. Занадто гостро стоїть проблема сталого розвитку і перед спортивними організаціями, які тепер є повноправними учасниками економічних відносин. Проблемою розвитку спортивних організацій є їхня низька інтегрованість в економіку, зокрема слабка взаємодія з підприємствами спортивної індустрії [120].

Ключовим завданням менеджменту будь-якої економічної одиниці, і спортивна організація не є виключенням, це її ефективна робота як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, забезпечення позитивної динаміки діяльності і збереження на належному рівні її конкурентоспроможності. Як показує економічна практика, вирішити цю складну, комплексну задачу можна тільки з урахуванням змін, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі, шляхом відстеження та аналізу інновацій, що впроваджуються. Інакше - стан застою, який плавно переходить в рецесію з поступовим

погіршенням фінансових і спортивних результатів. Це стосується як окремих суб'єктів ринку спортивних послуг, так і цілих галузей промисловості або спортивної індустрії.

Інновації є ключовим фактором сталого розвитку організації, основою підвищення її конкурентоспроможності. Застосування інновацій є запорукою сталого розвитку, під яким слід розуміти стан економічної системи, що характеризується позитивною динамікою основних економічних показників, адаптивністю до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, гармонізацією інтересів всіх учасників соціально-економічних відносин.

Отже, якщо система не розвивається, не збільшує свій економічний потенціал, то її можливості щодо ефективної адаптації до мінливих ринкових умов різко знижуються. Стійкість підприємницької структури це здатність здійснювати ефективне функціонування за сукупності негативних чинників внутрішнього і зовнішнього середовища (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Сутність поняття «стійкий розвиток» (Т.В. Терентьева, 2011)

Розвиток	Стійкість
1. Об'єкт повинен розвиватися у прогресивному напрямку. Такий розвиток передбачає збільшення ресурсів організації, підвищення ефективності діяльності.	Термін «стійкість» означає «стабільний», «постійний в часі»
2. Об'єкт повинен розвиватися в інтенсивному режимі. При цьому розвиток суб'єкта повинен відбуватися в більшій мірі за рахунок якісних змін, а не за рахунок кількісних.	
3. Основний драйвер розвитку носить ендогенний характер, тобто знаходиться всередині системи, і характеризується високою якістю управління суб'єктом.	
4. Обраний тимчасовий орієнтир процесу розвитку повинен носити стратегічний, тобто перспективний характер.	

Як стає очевидним, ключовою умовою сталого розвитку економічної системи, і спорт не виключення, є рівень її інноваційної активності, обумовлений не тільки ідейними проектами, але і реальною реалізацією і адаптацією цих проектів в середовище системи.

По відношенню до спортивних організацій можна сказати, що підприємницька активність дозволяє спортивним організаціям бути конкурентоспроможними. Здатність конкурувати за спортсменів як кінцевий продукт діяльності, здатність конкурувати за ресурси (фінансові, матеріальні, інтелектуальні та інші), здатність конкурувати за глядача є основними характеристиками, котрі комплексно характеризують здатність спортивних організацій забезпечувати вигідні позиції в конкурентному середовищі сучасного спорту вищих досягнень. На перетині цих областей виникає нова якість - конкурентоспроможність самої спортивної організації. Звідси, наші ДЮСШ це приклад неконкурентної організації.

Формування конкурентоспроможності спортивних організацій відбувається під впливом ключових характеристик, а також залежить від якості менеджменту. Даний процес має три рівні: оперативний, тактичний і стратегічний.

Оперативний рівень являє собою інформаційну складову для аналізу конкурентних позицій організацій. Тактичний рівень передбачає розробку методичного інструментарію для оцінки рівня конкурентоспроможності організацій. Стратегічний рівень передбачає

прийняття обґрунтованих управлінських рішень і розробку стратегій розвитку, що багато в чому залежить від якості менеджменту в спортивній організації.

Перша детермінанта конкурентних переваг - це формування конкурентного середовища та розробка планів стратегічного розвитку на всіх рівнях функціонування. Дана детермінанта особливо важлива з точки зору забезпечення сталого розвитку спортивних організацій і спортивної індустрії в довгостроковій перспективі.

Друга детермінанта - попит на ринку. Для спортивних організацій стимулювання попиту полягає як у веденні пропаганди здорового способу життя, так і у наявності розуміння соціальної потреби у завоюванні нагород найвищого ґатунку на найбільш престижних міжнародних змаганнях. І звідси, бажання вкладати в спорт гроші.

Третьою важливою детермінантою є розвиток спортивної інфраструктури, що забезпечує нормальне функціонування спортивних організацій як соціальних і економічних суб'єктів діяльності.

Четверта детермінанта визначає як зацікавленість самих організацій в ефективному використанні ресурсів, так і зацікавленість органів державного управління в створенні умов нормального функціонування спортивних організацій [120].

Взаємозв'язок між представленими детермінантами конкурентоспроможності спортивних організацій забезпечується можливостями, які надає зовнішнє і внутрішнє середовище організації. Формування конкурентного середовища є важливим процесом для розвитку спорту і для розвитку підприємницьких ініціатив в індустрії спорту. Конкурентне середовище є каталізатором для розвитку підприємництва. Позитивний вплив конкуренції на ефективність функціонування супроводжується синергетичними ефектами. Зусилля держави щодо захисту конкуренції та її активного стимулювання (це проведення відповідних структурних реформ) мають виражатися через процес створення режиму найбільшого сприяння для реалізації підприємницьких ініціатив [135].

Стійка конкурентна позиція спортивної організації характеризується високими показниками ефективності та результативності, тобто позитивною динамікою результатів діяльності (в тому числі спортивних досягнень) при одночасному ефективному використанні ресурсного потенціалу.

Натомість нестійка конкурентна позиція спортивної організації визначається низькими показниками ефективності та результативності, що означає низьку націленість спортивної організації на результат, фактично, неефективне управління. Розвиток «всупереч» характеризується досить високими показниками результативності при низьких показниках ефективності, тобто розвиток організації за рахунок недалекогоглядного «висмоктування» внутрішніх резервів. Криза управлінського дисонансу виникає при невмінні менеджментом використовувати усі види ресурсів для досягнення результату.

Для того щоб реалізовувати свої основні функції по просуванню спортивного способу життя (спорт для всіх) і досягнення найвищих спортивних результатів (спорт високих досягнень), спортивні організації повинні володіти певною сукупністю ресурсів всіх видів, які дають можливість одночасного розвитку соціальної та економічної складових та забезпечення їх сталого розвитку. Ресурси це те, з чого (або завдяки чому) виробляються блага, це те, за допомогою чого можна реалізувати ідеї та проекти.

Різноманіття всіх ресурсів, використовуваних спортивною організацією для досягнення поставлених цілей, можна розділити на природні, людські та вироблені людиною.

Для спортивних організацій важлива наявність специфічних просторово-часових ресурсів, які визначають напрями діяльності організацій (зумовлюють вид спорту, обраний для пріоритетного розвитку, необхідне для нього інфраструктурне забезпечення, тимчасові і сталі кліматичні чинники, що впливають на підготовку спортсменів і т.д.).

Людські ресурси - це ті люди, які працюють або мають намір працювати в спортивній організації на постійній, залученій або добровільній основі. Людські ресурси характеризують людину, як основу розвитку організації, і включають такі компоненти: професійні якості, творчий потенціал, моральне і фізичне здоров'я, ресурси робочого часу. Специфічними компонентами людських ресурсів, що визначають діяльність спортивної організації, є усталені в суспільстві норми і цінності щодо спорту і здорового способу життя, соціальний капітал, що характеризує рівень довіри між учасниками індустрії спорту.

Ресурси, вироблені людиною, включають всі інші ресурси: матеріальні, інформаційні, технологічні, фінансові тощо. Можна до цієї групи також віднести і підприємницькі можливості організації, а також ресурс адміністративного впливу, які часто більшою мірою зумовлюють подальший розвиток спортивної організації.

В окрему групу ресурсів, вироблених людиною, необхідно виділити нематеріальні ресурси, а в широкому розумінні - інтелектуальний капітал спортивної організації. Під інтелектуальним капіталом розуміється та невлонима цінність, що об'єктивно підвищує ринкову вартість господарюючого суб'єкта та формує його конкурентні переваги. У загальному вигляді під інтелектуальним капіталом розуміються знання і досвід, навички та компетентності людини (притаманні фахівцю і професіоналу), організаційні можливості та інформаційні канали організації, які можна використовувати, щоб створювати якісно нове.

Людський капітал спортивної організації це знання і навички тих співробітників, які реалізують програми підготовки спортсменів: особисті методики навчання і тренувань, що відповідають вимогам і рівню розвитку сучасного спорту, інноваційні ідеї в частині проектування нових матеріалів, компонентів, пристроїв і пристосувань, використовуваних в діяльності спортивних організацій; загальнокультурні і моральні цінності, які пропагують спорт як джерело здоров'я нації. Організаційний капітал спортивних організацій це, по-перше, організаційна культура і організаційна структура, що забезпечують високий рівень підготовки спортсменів і ефективність діяльності організацій, по-друге, це охоронювані результати інтелектуальної діяльності (патенти, ноу-хау, товарні знаки), що сприяють одночасній реалізації спортивного та підприємницького активів організацій. Споживчий капітал спортивної організації - це взаємини з уболівальниками, органами державного управління, спонсорами, як основи для ведення підприємницької діяльності [119].

Виділення компоненту інтелектуального капіталу необхідно для реалізації наступних завдань економіко-управлінського характеру: залучення інвестицій, оцінки бізнесу, управління персоналом, вибудовування стратегії розвитку організації. Визнання інтелектуального капіталу як особливого ресурсу спортивної організації видається обґрунтованим з тієї точки зору, що спорт в даний час, у звісній конотації, перетворюється на інтелектуальну послугу. Наприклад, вартість прав на контракт гравця визнається в

даний час в якості нематеріального активу спортивної організації. А популярним виданням «Forbes» щорічно проводиться оцінка вартості брендів спортивної індустрії: дані оцінки проводяться для провідних професійних команд, спортсменів, фірм, заходів і визначають внесок бренду (ділової і спортивної репутації, популярності) у вартість такого об'єкта.

Важливим аспектом ресурсного забезпечення діяльності спортивної організації є дотримання оптимальності при їх залученні і використанні. Частіше спортивні організації стикаються з нестачею специфічних ресурсів (просторово-часових, підприємницького потенціалу, довіри), але й фінансова складова всіх процесів теж вимагає пильної уваги з боку керівників організацій. Джерелами ресурсного забезпечення спортивної організації є зовнішні (державне фінансування і спонсорська підтримка), а також внутрішні (система підготовки професійних кадрів і підприємницька діяльність). У зв'язку з цим, управління ресурсним забезпеченням пов'язане з одночасною реалізацією наступних процесів:

- навчання (підготовка професійних кадрів);
- фандрайзинг (процес залучення грошових коштів та інших потрібних ресурсів);
- реалізація підприємницьких ініціатив [120, с. 89].

Фундамент професіоналізму спортивної організації закладається на ранніх стадіях життєвого циклу продукту (якісно, конкурентне підготовленого спортсмена) і розвивається на всіх стадіях життєвого циклу як вже існуючого продукту, так і спортивної організації.

Процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (фандрайзинг) припускає пошук компаній, приватних осіб, фондів, державних органів, які можуть надавати фінансове спонсорство, виступати в якості інвесторів, меценатів і донорів, організацій, що надають гранти, крім того, виступати в якості партнерів спортивних організацій. В даний час найпоширенішим методом фандрайзингу є знаходження та залучення спонсорів.

Економічний потенціал являє собою узагальнену здатність економічної системи виробляти продукцію (надавати послуги), вирішувати завдання економічного і соціального розвитку. Потенціал суб'єкта господарювання це ресурси всіх видів, які може використовувати для досягнення цілей господарюючий суб'єкт. Термін «потенціал» був введений в науковий обіг у другій половині ХХ століття і означає «можливості і силу». В широкому сенсі потенціал трактують як «джерело можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення будь-яких завдань або досягнення певної мети; можливості окремого суспільства і держави в певній галузі».

У загальному вигляді економічний потенціал можна визначити, як конкурентоспроможний потенціал, формування якого в підприємницьких організаціях є результатом поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх можливостей (потенціалів) [89]. Особливою є роль в структурі економічного потенціалу підприємницького потенціалу. Багато дослідників виділяють підприємницький потенціал як окрему категорію. На думку автора, підприємницький потенціал є структурним елементом економічного потенціалу, що визначає можливості комплексного ефективного функціонування діяльності спортивної організації [120, С. 93].

Таким чином, підприємницький потенціал часто ототожнюють з економічним і інноваційним потенціалами. Але необхідно розділяти ці поняття, адже підприємницький потенціал характеризує саме можливості ведення бізнесу, яким, наприклад, не можуть

або не хочуть займатися деякі організації (некомерційні організації як такі або казенні установи). Інноваційна діяльність присутня в будь-якій організації, в спортивній організації проявляється через застосування нових методик тренувань, організаційно-управлінських моделей. Економічним же потенціалом володіють всі організації, незалежно від організаційно-правової форми, оскільки є учасниками соціально-економічних відносин. Спортивний, трудовий, інноваційний потенціали є «традиційними» для спортивних організацій, адже вони спрямовані на реалізацію основної мети - досягнення вищих спортивних результатів. Підприємницький потенціал в структурі економічного потенціалу є своєрідним каталізатором всіх процесів, так як пов'язаний з можливостями гнучкого використання всіх ресурсів для досягнення цілей комерційної і спортивної спрямованості.

Дослідниками в області підприємницького потенціалу також виділяються підвиди підприємницького потенціалу вже наявний і перспективний [107], що зумовлює відповідні підходи до його оцінки, вимірювання та управління. Дійсно, коли потенціал розглядається як сукупність ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик окремих видів ресурсів, причому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється. Розглядаючи потенціал як здатність ресурсів давати певні результати і забезпечувати функціонування системи, слід враховувати і виражати в показниках усі фактори, які визначають таку здатність. Для цього необхідно мати як характеристики ресурсів всіх видів, так і їхні результуючі (системні) характеристики, знати спосіб їх використання і управління ними. Іншими словами, необхідно знати не тільки задіяні ресурси, але й накопичені як інноваційні, проте ще не використовувані резерви [78].

Оцінка економічного потенціалу спортивної організації є важливим процесом при прийнятті управлінських рішень щодо перспектив розвитку, так як є критеріальною базою розробки стратегії розвитку.

Спортивний потенціал можна оцінити не лише через кількість вищих досягнень зі спортивного напрямку, але й через сучасні застосовувані методики підготовки спортсменів, кількість використовуваних у спорті об'єктів інтелектуальної власності.

Для оцінки трудового потенціалу можна використовувати такі показники як: кваліфікація персоналу, рівень задоволеності оплатою праці, персональна результативність при підготовці спортсменів і т.д.

Інноваційний потенціал оцінюється через показники реалізації організаційно-управлінських інновацій: кількість глядачів (уболівальників), рівень застосування науково-технічних досягнень у спортивній практиці.

Аналіз і оцінка економічного потенціалу спортивної організації повинні носити системний і комплексний характер, так як потенціал формується і використовується завдяки поєднанню безлічі факторів. Підвищення ефективності використання ресурсів і наявних резервів забезпечує стійке зростання господарюючого суб'єкта, підвищує його конкурентоспроможність, служить гарантом ефективної реалізації управлінських рішень.

Таким чином, представлена схема оцінки економічного потенціалу спортивної організації дозволяє повно масштабно пов'язати стратегію розвитку з оперативними завданнями за рахунок побудови такої системи бізнес-процесів, яка в повній мірі адаптована під конкретну підприємницьку структуру і орієнтована на досягнення

довгострокових і короткострокових, соціальних і економічних цілей тієї спортивної організації, яка прагне забезпечувати стійкість свого розвитку [119].

Одним з основних завдань і основним показником ефективності функціонування спортивних організацій є безпосередня підготовка спортсменів високого класу і олімпійського резерву. Спортсмен - «продукт», який під дією бізнес-процесів формує прибуток (у різному значенні, в тому числі фінансовий). Одночасне забезпечення результативності та ефективності діяльності спортивної організації є складним управлінським завданням. Тому, щоб домогтися поставлених цілей, спортивна організація повинна приділяти увагу механізмам побудови такої системи управління, яка б сприяла функціонуванню ключових бізнес-процесів (це основні і допоміжні процеси становлення спортсмена як основного джерела створення вартості) [120].

Різноманіття форм і видів спортивних організацій породжує необхідність розробки комбінованих механізмів управління, пов'язаних з реалізацією соціальної та економічної функцій. Для комерційних спортивних організацій (це організації спортивної індустрії, що займаються виробництвом спортивної форми, інвентарю, обладнання) застосовні закони і процеси, характерні для всіх підприємницьких структур. Тоді як для спортивних організацій некомерційного типу механізми управління повинні поєднувати в собі як соціальні, так і економічні компоненти.

Розгляд спортивних організацій як структур підприємницького типу породжує необхідність вироблення певних управлінських рішень і розробки економічних механізмів, спрямованих на забезпечення їхнього сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності. Як зазначалось, перспективним напрямком розвитку будь-якої підприємницької структури, в тому числі і спортивної організації, є побудова ефективної системи управління інтелектуальним капіталом [119].

Стосовно діяльності спортивних організацій систему оцінки та управління інтелектуальним капіталом можна побудувати в розрізі його основних компонентів (підприємницький, спортивний, трудовий та інноваційний потенціал), що забезпечить реалізацію принципу збалансованості в управлінні. З огляду на те, що спортивні організації різноманітні за структурою, організаційно-правовою формою, напрямками діяльності, то кожна з них може підбирати ряд цільових індикаторів розвитку виходячи з особливостей розвитку і власних цільових установок. Але в якості загальних рекомендацій можна виділити наступні індикатори для оцінки кожного з видів економічного потенціалу спортивної організації і структурних елементів інтелектуального капіталу.

Фінансова складова може бути визначена традиційними економічними показниками: ефективність (рентабельність) діяльності, показники використання матеріально-технічної бази, покриття потреб за рахунок усіх джерел фінансування і т.д.

Організаційний капітал можна оцінити через кількість вищих досягнень з пріоритетного напрямку спортивної підготовки, кількості сучасних застосовуваних методик підготовки спортсменів і використовуваних об'єктів інтелектуальної власності.

Людський капітал можна оцінити такими показниками як кваліфікація персоналу, рівень задоволеності оплатою праці, персональна результативність фахівців при підготовці спортсменів і т.д.

Клієнтський капітал оцінюється через показники реалізації організаційно-управлінських інновацій: кількість глядачів (уболівальників), рівень застосування науково-технічних досягнень у спортивній практиці.

Таким чином, представлена схема оцінки і управління інтелектуальним капіталом спортивної організації дозволяє повно масштабно пов'язати стратегію розвитку з оперативними завданнями за рахунок побудови системи бізнес-процесів, адаптованих під конкретну підприємницьку структуру і орієнтованих на досягнення як соціальних, так і економічних цілей спортивної організації [119].

У даний час набуває поширення теорія ефектуації, запропонована С. Сарасваті [248]. В основу цієї теорії покладено принцип підприємницького мислення, заснований на використанні наявних ресурсів і оцінці отримання можливих ефектів, які можуть бути створені з використанням наявних ресурсів.

Основні принципи моделі ефектуації:

1. Принцип синиці в руках - починай з того, що маєш. Ресурсорієнтований підхід.
2. Принцип допустимих втрат - ризикуй малим, віддавай небагато. Експериментування зі стратегіями.
3. Принцип клаптикової ковдри - будуюмо партнерські зв'язки. Побудова стратегічних альянсів замість конкурентного аналізу.
4. Принцип «лимонаду» - використовуй випадок. Невизначеність розглядається як можливість.
5. Принцип пілота і літака - контроль, а не передбачення. Немає необхідності пошуку оптимального варіанта або прогнозу майбутнього, якщо будувати плани з наявних ресурсів.

Таким чином, пошук, виявлення та створення нових можливостей на використанні непередбачених подій і на контролі невизначеного майбутнього ефектуацією не розглядається як єдиний і вірний спосіб прийняття рішень, але він може доповнювати раціональні методи і разом з каузацією (причинами і наслідками) бути найважливішим аспектом прийняття рішень в підприємстві в системі спортивної підготовки.

Досягнення стійкості функціонування спортивних організацій можливо при побудові систем, що само організуються, а це є в даний час ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності організацій, формування конкурентних переваг. Для побудови систем, що само організуються необхідно дотримуватися таких принципів: принцип відкритості, принцип прозорості, принцип використання підприємницьких ініціатив як особливого ресурсу, принцип «не ускладнення», принцип поєднання еволюційного і революційного розвитку [45].

Принцип відкритості передбачає, що тільки відкриті системи забезпечують мобільність перенесення ресурсів і відносин з мінімальними змінами в більш широкий діапазон підсистем, мобільність споживачів, швидкість протікання інтеграційних процесів.

Принцип прозорості передбачає націленість ведення господарських операцій відкрито, максимально достовірно для всіх учасників економічних і соціальних відносин. Адже аналіз відкритості українських спортивних організацій свідчить, що інформація про їхню діяльність надається не системно, а частина інформації залишається закритою.

Принцип використання підприємницьких ініціатив як особливого ресурсу передбачає максимізацію споживчої вартості продукту спортивної організації.

Принцип «не ускладнення» передбачає вироблення раціональних управлінських рішень, що забезпечують позитивний синергетичний ефект за рахунок мінімізації бюрократичних процедур.

Принцип поєднання еволюційного і революційного розвитку передбачає уникнення різких стрибків у розвитку, що забезпечує стійкість процесу реформ.

На додаток до принципів систем, що само організуються, підприємницько-орієнтованим спортивним організаціям необхідно розвивати внутрішнє підприємництво (має назву інтрапренерство) [6]. Інтрапренерство розглядається як внутрішній перемінний ситуаційний фактор, що задається керівником організації, виходячи з аналізу впливу зовнішнього середовища, використовується для досягнення спортивною організацією конкурентних переваг.

Отже, різноманіття форм і видів спортивних організацій породжує об'єктивну необхідність розробки комбінованих механізмів управління, пов'язаних з реалізацією як соціальної, так і економічної їх функцій. Спортивні організації за своєю соціально-економічною природою реалізують дуалістичну модель створення вартості, що виражається в одночасній реалізації і фінансової, і фідучіарної компонент стратегічного розвитку. Фідучіарна діяльність (фідучіарні послуги, операції, угоди) - це фінансові послуги, пов'язані з управлінням активами (грошові кошти, цінні папери, комерційна нерухомість). Сучасна система управління спортивною організацією повинна являти собою наступний ланцюжок створення цінності: формування ресурсної бази, процес створення продукту, процес використання продукту. А також містити ключові блоки: ресурси, ризики, бізнес-процеси, показники оцінки цінності. Поєднання принципів теорій ефектуатії і самоорганізації дозволяють розробити організаційно-управлінський механізм, реалізація якого сприяє підвищенню конкурентоспроможності спортивних організацій.

Тільки системний розгляд цих процесів дозволить отримати спортивній організації необхідні конкурентні переваги і сформувати унікальну споживчу цінність (спортсмена).

РОЗДІЛ 7. НАПРАЦЮВАННЯ ЩОДО РОЗВИТКУ СФЕРИ СПОРТУ НА ПОСТРАДЯНСЬКОМУ ПРОСТОРИ

7.1. Проблема роздільного розвитку спорту різних рівнів

За останні десятиліття процес професіоналізації та комерціалізації спорту зумовив збільшення дистанції між цінностями масового спорту та спорту вищих досягнень [211], що спричинило появу відповідних наукових досліджень в країнах, які утворились на теренах колишнього СРСР, присвячених вдосконаленню управління сферою спорту. Адже ситуація, що виникла, представляє об'єктивно існуючий інституціональний конфлікт між основними підсистемами спорту, який, разом з розпадом радянської системи фізичного виховання і спорту, знижує його соціальну ефективність. Це найперше стосується масового спорту, який виконує низку важливих функцій – соціалізації, оздоровлення, рекреації, психорегуляції, спілкування та інтеграції в соціум. Базовим критерієм та відправним пунктом аналізу конфліктної ситуації в розвитку спорту як інституту виступає оцінка характеру впливу різних форм спортивної діяльності на фізичний стан та здоров'я людини. Якщо оздоровчо-рекреативний спорт забезпечує відновлення, збереження та покращення здоров'я людей, то спорт вищих досягнень орієнтується на отримання високих спортивних результатів, їх демонстрацію на змаганнях. Для цього здоров'я атлетів у великому спорті максимально використовується, специфічно експлуатується. Отже, цінність оздоровлення на рівні результативного спорту принципово трансформувалась, що й обумовило розгортання ціннісного та практичного конфлікту між ним та оздоровчим спортом [74].

В умовах відсутності роздільного функціонування масового спорту і спорту вищих досягнень, що є притаманним спортивній сфері України та інших пострадянських країн (адже в СРСР сповідувався принцип «Через масовість - до майстерності», коли вважалося, що спорт для всіх і спорт майстрів мають однакові витoki і єдину логіку їх розвитку), як до масового, так і до результативного спорту привертається вкрай мало уваги. Державні органи їх підтримують за залишковим принципом, починаючи від міри адміністративного впливу, до виділення ресурсів. Ця обставина виступає одним із факторів низького рівня фізичної та спортивної активності населення, негативно впливає на показники його здоров'я. Крім того, своєрідне «змішення» теми масового спорту і спорту результативного негативно позначається на обох цих підсистем сфери спорту як соціального явища.

Загалом фіксація протиріччя між масовим та великим спортом не є новим у дослідженнях проблем сучасного спорту, однак інституціональний підхід в аналізі цього протиріччя надає нові можливості. Сенс інституційного підходу полягає в тому, щоб не обмежуватися аналізом категорій і процесів в спорті в чистому вигляді, але враховувати вплив факторів, що знаходяться поза сферою спорту. Такий підхід до вивчення джерел і особливостей спорту сприятиме пошуку перспективних механізмів вирішення проблеми підвищення ефективності спорту як інституту суспільства, що динамічно розвивається.

Е. Дойзер вже у 1980-ті роки зробив висновок про те, що сучасний спорт вищих досягнень не має нічого спільного зі здоров'ям спортсмена, тобто не може позитивно на нього впливати [38]. На думку Н.Д. Граєвської, наукова значимість співвідношення понять «спорт» і «здоров'я» виходить за межі спорту, оскільки спорт вищих досягнень –

найкраща модель вивчення максимальних можливостей організму людини в екстремальних умовах» [32, с. 49]. Дослідження проблеми дало змогу Г.Л. Апанасенку зробити цікавий висновок про те, що головним *критерієм оцінки здоров'я спортсмена є його спортивний результат*. Ризики для здоров'я у спорті вищих досягнень мають тенденцію до зростання, важко піддаються управлінському впливу, тобто контролю та обмеженню в інтересах спортсмена. За таких умов спортивна медицина, на думку Г.Л. Апанасенка, набуває характеру екстремальної медицини [4].

Спорт як інститут суспільства має складну структуру та систему взаємозв'язків з іншими інститутами та сферами життя. Інституціональний простір спорту включає велику кількість різноманітних організацій, які забезпечують розвиток більше ніж 200 видів спорту, а серед них різних стилів і вправ, на локальному, регіональному, національному, континентальному та глобальному рівнях. Поряд з цим інститут спорту має свою специфічну стратифікаційну та центр-периферійну структуру [75, с. 158–163; 104].

Система спортивної стратифікації (у формі «спортивної піраміди») сформувалась та відновлюється на основі критерію професійної майстерності як спортсменів, так і тренерів, суддів, менеджерів, які створюють певний рівень-страту спортивної інституціональної організації (табл.7.1). Автор вважає, такий висновок дозволяє більш широко (адекватно) використовувати поняття «професійний спорт» для об'єднання в рамках його розуміння всі прояви спорту вищих досягнень – олімпійського, не олімпійського, видовищного, професійно-комерційного, які представляють сучасну специфічну форму професійної діяльності [75, с. 158–160]. Діяльність атлетів вищого класу цінується та винагороджується матеріально, що робить її привабливою для молоді з точки зору професійної кар'єри.

Отже, професійний спорт (не плутати з комерційним спортом) як вищий рівень спортивної стратифікації представляє вид спортивної діяльності, який має: специфічний у відповідному виді спорту високопрофесійний характер фізичної підготовки, інтенсивний рівень фізичних навантажень, складно організовану систему тренувань, обов'язкову та регулярну участь в спортивних змаганнях з метою демонстрації спортивних результатів та майстерності, отримання спортивних титулів та винагород. В такому аспекті, великий спорт потребує в сучасних умовах значно більшої економічної, наукової та організаційної форм ресурсної підтримки від усієї сфери спорту, суспільства та зазвичай отримує їх.

Масовий спорт (спорт для всіх – сучасне визначення масового спорту, підтримане МОК, Радою Європи та Європейським Союзом) разом з фізичної рекреацією представляють такі форми спортивних занять, які характеризуються мало інтенсивними та помірними фізичними навантаженнями, регулярним або нерегулярним характером занять в секціях або самостійно, не передбачають обов'язкової участі в змаганнях. Вони, по суті, спрямовані на покращення стану здоров'я, фізичного та психічного самопочуття, зовнішності, а також на активний відпочинок і задоволення від спортивних розваг.

Вказані ознаки масового спорту, на думку автора, виступають аргументом для введення та використання в науковому обігу більш замість існуючого більш конкретного поняття «оздоровчо-рекреаційний спорт», яке чітко визначає його спрямованість на такі важливі соціальні функції як збереження, покращення здоров'я та відпочинок [74].

Масовий спорт представляє непрофесійний рівень спортивної діяльності, що робить його, у якомусь сенсі, широкою соціальною основою спортивної піраміди. Адже масовий спорт дитячого та юнацького віку (дитячий, юнацький, шкільний, студентський спорт допрофесійного рівня) виступає важливим елементом спортивної стратифікації, завдяки якому відбувається відбір перспективних і талановитих дітей, молоді для професійної спортивної кар'єри. Відтак обдаровані юні спортсмени поповнюють групу допрофесійного та напівпрофесійного спорту, який виконує функції резерву для спорту вищих досягнень і представляє проміжний рівень в системі спортивної стратифікації.

О.М. Кириленко пропонує власну, більш розлогу версію устрою спортивної піраміди, яку зазвичай пов'язують зі структурою окремого виду спорту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Спортивна піраміда як спосіб спортивної стратифікації (О.М. Кириленко, 2017)

Рівень професійності спортивної діяльності	Спортивна стратифікація	Рівень спортивної кваліфікації: звання, титули
Професійний рівень спорту	Зірки спорту, спортивна еліта	Майстер спорту міжнародного класу, майстер спорту / Чемпіон (переможець), призер, фіналіст Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, міжнародних змагань
	Спорт вищих досягнень	
Напівпрофесійний рівень спорту	Резервний спорт	Майстер спорту, кандидат у майстри спорту / Чемпіон (переможець), призер, фіналіст міжнародних і національних змагань
Допрофесійний рівень спорту	Студентський спорт	Кандидат у майстри спорту, дорослі і юнацькі розряди / Чемпіон (переможець), призер, фіналіст національних, регіональних і локальних змагань
	Дитячий і юнацький спорт	
	Шкільний спорт	
Непрофесійний, аматорський, оздоровчий, рекреаційний рівень спорту	Фізичне виховання в навчальних закладах	Не обов'язкові, можуть бути відсутні
	Прикладний спорт, спорт ветеранів	
	Масовий спорт - спорт для всіх, фізична рекреація	
Навколо спортивна культура	Глядачі, вболівальники, фанати	Статус глядача змагань, що впливає на комфортність перегляду та залежить від їх економічних можливостей

Професійна та оздоровчо-рекреативна форми спортивної діяльності виступають системоутворюючими компонентами двох основних секторів інституціонального розвитку спорту. Так, на погляд американського соціолога спорту Р. Вудса спорт включає дві сфери (або ж розвивається на двох рівнях) – це *спорт вищих досягнень* (Performance Sports) та *спортивна участь* (Sports Participation) [256, р. 333–335]. Схожу позицію займає й інший

американський соціолог спорту Дж. Коклі, який вважає, що існує дві моделі організації спорту – *інтенсивна (силова), видовищна модель* (power and performance model) *та модель задоволення та участі* (pleasure and participation model) [236, p. 550–552].

Професійний спорт та оздоровчо-рекреативний спорт пов'язані в своєму розвитку, однак мають низку відмінностей, які стосуються базових характеристик спортивної діяльності, їх рольових, нормативних, організаційних основ. Ці відмінності проявляються в наступному:

- основних цілях та мотивах спортивної діяльності особи;
- кількісних та якісних характеристиках фізичних навантажень і спортивних тренувань, які визначають різний вплив на фізичні кондиції, майстерність та здоров'я;
- рівні насиченості змаганнями для різних категорій учасників;
- рівні структурованості та систематичності тренувань і змагань;
- рівні кадрової, організаційної, економічної, наукової, медичної інформаційно-пропагандистської та медіа-ресурсної підтримки

Професійний спорт неодмінно передбачає обов'язкову участь у змаганнях, які визначають циклічність тренувального процесу. Професійний (тут, змагальний) спорт може мати також аматорське, некомерційне або ж комерційне спрямування, що проявляється у відмінних цілях проведення змагань, принципах і рівні оплати праці та виступів спортсмена. В першому варіанті метою спортивної діяльності є самореалізація, задоволення амбіцій бути кращим, сильнішим атлетом через досягнення найвищих результатів у спорті, в другому (комерційному) – отримання прибутку, матеріальне збагачення, підвищення соціального статусу. Отже, спортивні амбіції зіркового рівня мають характер, так званої, «медалі великого спорту». Одна сторона цієї медалі пов'язана з моральною винагородою – титулами, визнанням, популярністю, світовою славою, а іншою її стороною є прагматичний інтерес до матеріальної (фінансової) винагороди.

Оздоровчо-рекреативний спорт, як непрофесійна форма спортивної діяльності, може мати змагальний або не змагальний характер. Участь у змаганнях в рамках оздоровчого спорту спрямована на отримання задоволення від участі та перемоги в них. Це зумовлює високий інтерес населення до ігрових видів спорту – футболу, волейболу, тенісу, бадмінтону та інших, які в своїх правилах обов'язково містять змагальний компонент. Участь в такому спорті виступає однією з форм активного відпочинку, який відбувається в різних умовах – в секціях, на спортмайданчиках, на природі. Задоволення приносить також спілкування з друзями і рідними в процесі спортивних та рухових ігор.

Значна частина спортивних практик непрофесійного спрямування має суто оздоровчу орієнтацію – спрямована на збереження та покращення стану здоров'я. Іншою метою оздоровчих занять може бути бажання покращити свою зовнішність засобами фізичних вправ. Цей мотив визначає популярність і поширеність фітнес-культури, в якій комплексно використовуються спеціальні фізичні навантаження та збалансоване харчування. Отже, мотивами спортивної оздоровчо-рекреативної діяльності виступають оздоровлення і відпочинок, покращення фізичної форми, зовнішності та настрою.

Мотивація спортивної діяльності у результативному спорті визначає такі їх характеристики як *інтенсивність, частота тренувань, рівень розвитку фізичних*

кондицій, рівень спортивної майстерності та насиченість змаганнями. Разом ці характеристики-критерії дають змогу визначити рівень професійності та характер впливу спортивних навантажень на здоров'я людини [74, с. 290].

Чим вищим є рівень майстерності, професіоналізму спортивної діяльності, тим вищим повинен бути рівень фізичних навантажень (інтенсивність і частота тренувань) і тим більш насиченою змаганнями буде спортивна діяльність. Існує співвідношення між рівнем інтенсивності фізичних навантажень, насиченістю змагальною діяльністю та оздоровчим ефектом від спортивних занять різного рівня. У процесі зростання названих параметрів спортивної діяльності на рівні допрофесійного, резервного спорту, у осіб які самовизначились щодо участі у великому спорті, оздоровчий ефект від занять поступово вичерпується і трансформується в особливий тип впливу навантажень на організм, при яких здоров'я спортсмена максимально експлуатується для досягнення результату.

Відзначалось, що на рівні професійного спорту здоров'я спортсмена неможливо порівнювати зі здоров'ям звичайної людини [48; 221]. Здоров'я професійного спортсмена – це особливі стани систем і органів спортсмена-професіонала. Вони є специфічною адаптаційною реакцією на надмірні навантаження. До таких станів фахівці зі спортивної медицини відносять синдроми під назвою «м'язи та суглоби спортсмена», «серце спортсмена», «печінка та нирки спортсмена» [127]. Отже, спорт на професійному рівні не має оздоровчого ефекту в традиційному розумінні цього слова – здоров'я в ньому специфічно використовується з професійними цілями та відповідними ризиками. Зрозуміло, що матеріальні винагороди, престижні титули, публічна увага та соціальні гарантії, які отримують атлети високого рівня, виступають винагородою за важку працю спортсменів, своєрідним компенсатором втрат здоров'я і неминучих спортивних ризиків.

Порівняльний аналіз функцій професійного та оздоровчо-рекреативного спорту дає можливість зробити висновок про те, що значення першого для суспільства і людей значною мірою відрізняється щодо оздоровчого, виховного, економічного, реактивного та культурного їх ефекту (табл. 7.2).

Оздоровчий спорт формує популяцію людей, які мають значні індивідуальні ресурси, що дозволяють їм компенсувати та протистояти зростаючим негативним факторам соціокультурного та природного середовища, які значно посилились в умовах поширеного урбанізованого життя. Натомість професійний спорт зосереджує ресурси для пізнання граничних можливостей організму людини під впливом максимальних фізичних та психоемоційних навантажень і виконує функції інтеграції навколо спортивних змагань-видовищ, що відновлює розподіл суспільства на атлетів високого класу та глядачів, як пасивних споживачів видовищних спортивних цінностей.

Стратифікаційний та функціональний підходи до вивчення особливостей великого та масового спорту, розвитку протиріч між ними, на думку автора [74], необхідно доповнити центр-периферійним аналізом його інституціональної структури. Цей підхід дозволяє виокремити такі основні зони його функціонування як:

- центр інституціонального розвитку – спорт вищих досягнень/ професійний / олімпійський спорт (максимально глобалізований);

- проміжну, буферну зону розвитку спорту – резервний, дитячо-юнацький, шкільний і студентський спорт;
- периферичну зону спорту – масовий, самодіяльний спорт або спорт для всіх.

Таблиця 7.2

**Порівняння функцій професійного та оздоровчо-рекреативного спорту
(О.М. Кириленко, 2017)**

Критерії оцінки функції	Професійний спорт	Оздоровчо-рекреаційний спорт
	Функції	
Вплив на здоров'я	Пізнання граничних можливостей організму на основі використання здоров'я	Збереження й покращення здоров'я, продовження активного довголіття
Виховний ефект	Спортивне виховання з професійними цілями - для досягнення максимальних спортивних результатів	Спортивне виховання з метою гармонійного розвитку людини та оздоровлення
Економічний ефект	Отримання прибутку від проведення і трансляції спортивних видовищ, спортивного туризму	Підвищення працездатності працівників, зменшення витрат на медичну допомогу та соціальне забезпечення тимчасової непрацездатності, інвалідності
Рекреативний ефект	Стимулювання пасивних форм споживання цінностей спорту (видовищ)	Стимулювання активних та оздоровчих форм відпочинку і дозвілля
Культурний ефект	Підтримка професійної спортивної субкультури та поширення навколо спортивної культури пасивного споживання спортивних видовищ	Підтримка та поширення оздоровчої спортивної культури і культури здорового способу життя

Сучасний професійний спорт став не тільки центром інституціонального простору спорту, а й набув ознак *інституціональної воронки-пастки*. На думку автора це означає, що великий спорт інколи прямо і відкрито, або ж приховано та опосередковано максимально використовує ресурси системи спорту, підкорює своїм інтересам розвиток інших підсистем спорту, головним чином, дитячо-юнацького спорту. Риторика спортивних функціонерів, а також відчутна демагогічність і популізм у законодавчих та нормативних документах національного та міжнародного рівнів щодо важливості та першочерговості завдань розвитку масового спорту не змінює реальну ситуацію, за якої оздоровчий спорт залишається периферійною зоною уваги до розвитку інституту спорту в Україні [75].

Отже, існуюча проблема абсолютизації інституціональних інтересів професійного спорту обертається на практиці проблемою мінімізації інтересу до масового, оздоровчо-рекреативного спорту. В Україні ця неувага проявляється в низькому рівні як спортивної та фізичної активності населення, не дієвій пропаганді цінностей оздоровчого спорту, як важливого і необхідного компоненту здорового способу життя. Адже за даними соціологічних досліджень до регулярних спортивних занять залучено усього від 6 до 13 % населення України [111]. Цей показник є прямим свідченням недостатньої ефективності функціонування системи масового, оздоровчо-рекреативного спорту [72].

Отже, сучасна модель інституціонального дизайну спорту втілює в собі не тільки складну структурну організацію, а й потенційний *конфлікт* між впровадженням цінностей, якістю нормативно-програмних основ, принципами організації та результатами головних його підсистем – професійного та оздоровчого спорту. Ця модель ніби то рівної уваги демонструє низку *дисфункцій*, а також *латентних деструктивних функцій* та девіацій, що знижують ефективність інституту спорту загалом [5]. Інституціональний конфлікт має прояви *функціонального дисонансу*, наслідком чого є посилення у свідомості суспільства ролі професійного спорту і послаблення дуже важливих функцій оздоровчого, рекреаційного, виховного спорту. Пошук та впровадження ефективних інституціональних траєкторій розвитку спорту стимулюють *процес цілеспрямованих інституціональних трансформацій дрейфу спорту до нової моделі його інституціонального дизайну, яка має відповідати змінам в системі потреб сучасного суспільства* [75, с. 401–403].

На думку дослідниці проблем розвитку спорту для всіх С.М. Литвиненко, характер взаємозв'язку між спортом вищих досягнень та спортом для всіх потребує *теоретичного переосмислення* – традиційні уявлення про доцільність відновлення спортивної піраміди, в основі якої є масовість, а на вершині майстерність – не відповідає реаліям сучасного спортивного руху [97]. Авторка вважає, що прийшов час перейти до такого розуміння, що «спорт для всіх» є рівнозначною частиною (окремою підсистемою) спортивного руху, а не нижнім щабелем єдиної системи окремого виду спорту.

Перспективним варіантом практичного вирішення протиріччя між професійним та оздоровчим напрямками в спорті може виступити процес радикальної інституціональної трансформації всієї спортивної системи. Така трансформація означає перехід від старої до нової моделі інституціонального дизайну спорту. Ця трансформація передбачає *процес структурно-організаційної дивергенції (автономізації) між професійним та оздоровчим напрямом спорту*. В результаті оздоровчо-рекреативний спорт може отримати розвиток як один з елементів нового інституціонального комплексу під умовною назвою «Wellness»¹. У перекладі з англійської мови «wellness» означає «гарне самопочуття» або «благополуччя» та походить від дієслова «be well» – гарно себе почувати. «Wellness» є протилежністю «illness» – в перекладі з англійської «погане самопочуття, хвороба». Отже, слово «wellness» відображає прагнення до здоров'я в широкому розумінні. В літературі термін «wellness» вперше з'явився в 1654 р. Але, як явище ужиткової культури, wellness сформувався в 1960-х рр. в Америці, коли спочатку в 1959 р. американський лікар Х. Дунн ввів у практику поняття «wellness» і першим сформулював основні принципи якісного життя. В 1950-ті рр. «wellness» набув великої популярності спочатку в професійних, а потім і в широких колах американського суспільства завдяки численним публікаціям Дж. Тревіса, Д. Арделла, Г. Хеттлера та ін. З початку 1990-х рр. поняття «wellness» стало набирати популярності в Європі, а в 2000-х рр. прийшов і до пострадянських країн.

«Wellness» передбачає комплексне використання методик покращення та підтримки здоров'я, гарного самопочуття, реалізації принципів якісного життя [239]. «Wellness» складається з дієтології, різних рекреаційних програм, психологічної релаксації, стабілізації та гармонізації, фізичної активності, включно з заняттями оздоровчим спортом, доглядом за тілом і зовнішністю, інших форм оздоровлення.

«Wellness»-індустрія отримала динамічний розвиток в США та країнах Західної Європи, швидко формує свій ринок також в інших країнах світу [254].

За своїм змістом система «Wellness» співпадає з системою «Здоровий спосіб життя», яка стала об'єктом досліджень спеціального напрямку радянської і пострадянської науки «Валеологія». З організаційної точки зору сфера «Wellness» повинна інтегрувати всі організації, що створюють умови для оздоровлення. Процес інституціоналізації такої сфери передбачає формування власної дієвої системи управління, зокрема державного, нормативно-правових основ функціонування та регулювання відносин, закріплення системи соціальних ролей, використання механізму відповідного соціального контролю і налагодження зв'язків, взаємодії з іншими сферами та інститутами суспільства [3; 124].

Погляд на професійний спорт, як такий що об'єднує спорт вищих досягнень та комерційний спорт, має потенціал та соціальний запит для інституціонального розвитку в рамках інституціонального комплексу «Шоу-бізнес», поширеного у США [77]. Існує думка, що існування професійного спорту як комплексу «Шоу-бізнесу» дозволить максимально розкрити як його видовищні, так і пропагандистські та інтегративні соціальні функції.

Дитячо-юнацький спорт і фізичне виховання дітей та молоді, як системи спортивної і фізкультурної соціалізації мають і далі розвиватись в просторі інституту освіти, при цьому резервний молодіжний спорт неодмінно буде знаходитись під максимальним впливом професійного спорту. Адже досвід зарубіжного спорту свідчить, що система фізичного виховання дітей та молоді може значно виграти від процесу інтеграції з дитячо-юнацьким спортом. Результатом такої інтеграції виступає «спортизація» фізичного виховання, тобто розширення практики спортивних секційних занять та змагань в навчальних закладах при збереженні спеціальних медичних груп для дітей з відхиленнями в стані здоров'я.

Необхідно зауважити, що перерозподіл ресурсів у сферу оздоровчо-рекреативного, масового спорту та процес його інституціональної автономізації від спорту вищих досягнень *можуть так чи інакше гальмуватись інтересами та діями* тих професійних груп спортивних і навколо спортивних спеціалістів, а також політичної і економічної еліт, які хочуть мати значні *економічні і політико-ідеологічні дивіденди від розвитку великого, видовищного спорту*. Ці інтереси дещо *вуалюються за допомогою ідеологем* і взагалі правильних слів про важливість спорту для всебічного розвитку людей, для культурної інтеграції та ін. На практиці ж відбувається пояснення цінностей спорту вищих досягнень, національні успіхи в якому дійсно дають великі можливості для підвищення міжнародного авторитету, чого прагне Україна. В цьому елітам серйозно допомагають сучасні спортивні медіа, маркетинг та реклама. В рамках критичного погляду та гуманітарної експертизи дані позиції та погляди все ж викликають у деяких дослідників великі сумніви [53].

На думку американського соціолога спорту Р. Вудса, розв'язання протиріччя між професійним спортом та спортом для всіх (сферою непрофесійної спортивної участі) є й складним практичним питанням, оскільки спорт вищих досягнень перетворився на сферу виробництва шоу та отримання великих прибутків. Це обумовлює прагнення до *максимально довгого збереження сучасного статус-кво професійного спорту* з боку всіх тих, хто зацікавлений у спортивному бізнесі [256, с. 333–334]. Однак, потреби та бажання

людей до збереження здоров'я та продовження активного довголіття стимулюватимуть практичний інтерес до поширення оздоровчих форм спортивної активності [73].

Існуюча модель *організації спорту* в Україні потребує трансформації у формі переходу до нової *моделі інституціонального дизайну*, в якій, на думку автора, розвиток професійного та оздоровчо-рекреативного спорту буде відбуватись в просторі різних інституціональних комплексів - «Шоу-бізнесу» та «Wellness» [74]. Важливість таких змін обумовлюється тим, що відбувається зростання потреб суспільства в покращенні здоров'я та підвищенні культури «wellness» - культури здорового способу життя, коли функції, цілі та результати розвитку професійного та оздоровчого сегментів спорту стали несумісними в рамках однієї інституціональної системи спорту.

Хоча порушена проблема є надзвичайно гострою, мабуть, її складність веде до того, що дослідники в нашій країні маже не звертались до її практичного вирішення. З поміж нечисленних публікацій звернемо увагу на статтю Р.А. Пілояна та А.Д. Суханова [124], яка була присвячена управлінню організаціями з урахуванням їх поділу на спорт для всіх і спорт вищих досягнень на пострадянському просторі. Оскільки, говорячи про управління спортом, автори спиралися на системні уявлення, то були розглянуті систему утворюючі і систему визначальні сторони цього процесу. Такими, вважають автори, виступають чотири компоненти: мета діяльності, фінансування, організаційно-методичної забезпечення і контроль. Разом з тим ними використані уявлення про соціальні функції спорту, а також про мотивацію спортсменів, тренерів, організаторів та інших фахівців.

Науково обґрунтований поділ спорту на такі складові, вважають автори, як спорт для всіх, олімпійський, комерційний та ін., це не порожня формальність. Справа в тому, що розрізняють їх не тільки соціальні функції, які на них покладені, а й те, як вони впливають на свідомість спортсменів, тренерів, організаторів і глядачів. Спорт для всіх виховує і готує тих, хто займаються, до життя і діяльності (в тому числі і до спортивної). Тому психологічно він орієнтує спортсмена на самовдосконалення, на радість від занять улюбленим видом спорту. Олімпійський спорт, яким він був задуманий, будучи вже професією [124, с. 15], вимагає віддачі всіх душевних і фізичних сил заради прагнення миру на землі, заради демонстрації миролюбних намірів своєї Батьківщини.

Що ж стосується комерційного спорту, то він теж, будучи професією, працює на глядачів, оскільки в них заінтересовані виробники товарів і послуг. Тому всі душевні і фізичні сили спортсмени віддають із врахуванням сутності ринкових відносин (реклама, прибуток і т.п.), і це не може не відбиватися на їхній свідомості: вони справедливо хочуть отримати якомога більше доходів від ринку.

Інша сторона цих відмінностей полягає в тому, що всі три типи спорту при їх організаційному змішуванні (як це відбувається) починають вступати в непримиренні протиріччя насамперед у формуванні психіки спортсменів, тренерів та організаторів. Так, дитячо-юнацький спорт, побудований за типом олімпійського або комерційного, веде до пошуку талантів з раннього віку, що супроводжується відбором (не завжди виправданим), форсуванням підготовки та іншими вадами. Але головне в тому, що так влаштований, він «ставить хрест» на масовості, яку може забезпечити лише спорт для всіх.

Разом з тим допуск на олімпійські ігри представників комерційного спорту та інші явища комерціалізації відкрили шлях перетворення їх на спортивне шоу, а спортсменів-олімпійців позбавили ореолу миротворців, кращих представників свого миролюбного народу, звівши сенс перемоги до ідеології і грошей, виплачуваням за олімпійські медалі.

Тож спорт на пострадянському просторі влаштований без поділу на спорт для всіх і спорт вищих результатів. Відомо, що кожен тренер мріє підготувати чемпіона Європи, світу, Олімпійських ігор, але мало хто знає, якою малою є ймовірність досягнення цієї мети. Дуже часто це прагнення приводить до постійного відбору і пошуку талантів на шкоду головним завданням початкового етапу занять: прищепити прихильність до спорту, «поставити школу» конкретного виду спорту. Така поспішність і безапеляційність в оцінці таланту дітей і підлітків обертаються тим, що часом навіть здібні не отримують бази свого виду спорту, без якої піднятися на вершину майстерності не можна. А ті, кого не взяли в секцію або не захотіли (не зуміли) утримати, залишаються без виховуючого впливу спорту. Підсумок, на жаль, сумний - немає ані масовості, ані майстерності. Причина в значній мірі лежить в незнанні психології тренерів, практично неможливо одночасно вирішувати два завдання - залучати до виду спорту, утримувати в ньому всіх і ставити «школу», а також готувати з найбільш талановитих чемпіонів. Справа в тому, що рішення цих завдань вимагає терпіння, глибокої спеціалізації, а головне, не можна очікувати від тренера масовості, якщо йому платять фактично за спортивні результати учнів.

Представлена Р.А. Пілояном та А.Д. Сухановим модель роздільного управління спортом для всіх і спортом вищих результатів стосується управління спортом в масштабі країни, однак, на думку авторів, вона може бути застосована на будь-якому рівні (місто, район, область і т.п.). Автори вбачають, головні важелі управління обома типами спорту мають знаходитись в різних руках, а отже завдання у різних організацій мають бути різні. Сполучною ланкою, що забезпечує життєвість всієї конструкції, є система змагань. Причому вона повинна повністю знаходитись у віданні державних органів управління спортом, оскільки без змагань або з обмеженням їх числом спорт для всіх існувати може, а спорт вищих результатів не може. У той же час спортивні школи обох типів (орієнтовані на масовість і майстерність) повинні на етапі відбору постійно обмінюватися учнями, в цьому полягає ще одна точка дотику. Втім, спортивні школи обох типів повинні бути відкриті для обміну між собою не тільки спортсменами, але і тренерами. Ті, хто добре ставить «школу» виду спорту, формує у спортсменів адекватну мотивацію, чиї учні частіше за інших тренерів проходять відбір на наступні рівні майстерності, повинні мати можливість працювати в спорті вищих результатів.

У свою чергу, тренерам, яким не дано доводити спортсменів до результатів міжнародного рівня, які радше відбулись як вихователі, їм бажано працювати в спорті для всіх. Важливим компонентом спадкоємності та співробітництва є постійна організаційно-методична допомога і контроль з боку структур управління спортом вищих результатів з питань формування у всіх спортсменів правильних основ («школи» конкретних видів спорту) в стінах навчальних закладів, що за функцією належать системі спорту для всіх.

Важливими умовами успішного функціонування запропонованої моделі управління є наступні положення:

- в системі спорту для всіх ефективність діяльності всіх ланок (організатори, тренери та інші працівники) повинна оцінюватися за такими критеріями: наповнюваність і стабільність груп (прийом усіх бажаючих незалежно від здібностей та утримання їх); організаційно-методична грамотність проведення занять; широта вікового діапазону осіб, які займаються і, можливо, навіть наявність династій тренерів-вихователів; популярність спортивної школи в місті, області (тепер, і в ОТГ), і, можливо, кількість учнів, які пройшли конкурсний відбір на наступні рівні вищої спортивної майстерності;

- в системі спорту вищих результатів ефективність діяльності всіх ланок функціонування слід оцінювати лише за єдиним критерієм - спортивним результатом, досягнутим на всеукраїнському і міжнародному рівнях;

- регіональні змагання в системі спорту для всіх необхідно постійно проводити по всіх вікових групах спортсменів (включаючи і ветеранів). Переможців серед дітей, підлітків і юнаків можна виявляти по системі, згідно з якою переможцем визнається той, хто більше додав до свого минулого результату. В ігрових видах спорту і в тих, де спортивний результат не вимірюють об'єктивними показниками (єдиноборства, гімнастика і т.п.), можлива орієнтація на якість ведення атлетами змагального протистояння і його красу;

- організацію, управління і фінансування розвитку не олімпійських видів спорту слід, радше, здійснювати федераціям за рахунок їхньої ініціативи, можливостей спортивних клубів самим заробляти, а також підтримки бізнесу і приватних осіб.

Такі ініціативи автори дослідження вважають за доцільне внести у відповідні закони про фізичну культуру і спорт.

7.2. Організаційний механізм управління спортом на регіональному рівні

Розв'язанню проблеми організаційного механізму управління спортом на регіональному рівні присвячені праці ряду вчених [25; 42; 44; 130]. Але як свідчить аналіз наукових досліджень, власне в Україні майже немає праць, які б були присвячені темі удосконалення організаційного механізму та висвітленню організаційної структури системи державного управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні.

Як стає очевидно, вирішення проблеми все ще залишається актуальним, тож мають бути запропоновані підходи щодо її розв'язання шляхом впровадження в практику управлінської діяльності. Ті ж, що були намічені, виявились не ефективними, не змогли забезпечити якість державного управління спортом в нових соціально-економічних умовах. Про це свідчить наявність таких негативних явищ, як високий рівень корупції в органах, які курують розвиток спорту на центральному і регіональному рівнях, не ефективне і безконтрольне використання і без того недостатніх фінансових, матеріально-технічних ресурсів, руйнація спортивної інфраструктури і відставання наявної спортивної бази від світового рівня, відсутність дієвої взаємодії між управлінськими ланками, їх невідповідність основним функціям системи державного управління галуззю. Усе це свідчить про наявність системної кризи державного управління в сфері фізичної культури та спорту, причому не є виключенням в цих процесах і регіональний рівень управління.

Сталий розвиток і ефективне повсякденне функціонування сфери спорту можливе за виконання однієї із провідних передумов — якісної організації системи державного

управління галуззю. У науковців, які вивчають ситуацію на пост радянському просторі, все ж існує бачення з приводу визнання провідної ролі механізму держави в організації управління галуззю, яка створює відповідну систему державного управління нею [122].

Пріоритетність цього підходу в умовах функціонування (відмунного від сталого розвитку сфери спорту, як результату її реформи), обумовлена ключовими перевагами: можливості здійснювати планову, координовану, системну діяльність в справі управління тим, що вже існує, акумулювати для цього необхідні ресурси, зосереджувати зусилля громадськості на вирішенні звичних цілей та завдань, забезпечувати стабільність та законність функціонування суб'єктів господарювання в сфері спорту. В цьому контексті на перший план виступає проблема побудови збалансованої, оптимальної, функціонально та узгодженої за процесами організаційної структури системи державного управління.

Натомість поняття «сучасний організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні» є визначальним для подальшого обґрунтування низки необхідних заходів якісного удосконалення організаційної структури управлінської системи. Термін «організація» за своїм змістом об'єднує щонайменше два аспекти: перший — це процесуальний, який передбачає організацію діяльності людей з метою досягнення певної мети, і другий — форматний, який передбачає об'єднання людей у функціонально та ієрархічно впорядковані кластери, групи відповідної форми.

Перший аспект дозволяє констатувати, що організаційний механізм семантично пов'язаний за змістом із основними формами державно-управлінської діяльності, однією з яких є організаційна. Організаційна діяльність охоплює різноманітні дії, спрямовані на виконання оперативних завдань, поточних матеріально-технічних операцій [46]. Другий, форматний досліджується теорією організацій, яка нараховує низку моделей, які відображають сутність особливостей побудови структури організації на основі специфіки соціальної взаємодії між ланками, рівнями управління. Найбільш детально дослідженими є механічна, общинна, соціально технічна, системна, органічна, бюрократична, політична, природна тощо [71; 94; 205]. В даному контексті поняття «сучасний організаційний механізм державного управління спортом на регіональному рівні» автор розуміє через призму структурно-організаційного підходу, який дозволяє його визначити, як сукупність управлінських процесів, спрямованих на створення організаційної основи управлінської діяльності, організаційної структури системи державного управління сферою спорту в регіоні, яка передбачає формування державних установ, закладів, їх структури у відповідності до функцій та напрямів функціонування [122]. Організаційна структура являє собою внутрішньо системний порядок, форму організаційних відносин та елементів і створюється суб'єктом управління для оптимізації потрібних зв'язків і відносин.

Важливе значення має правильне розуміння завдань, що вирішуються за допомогою організаційного механізму, змістом яких виступають формування структури суб'єкту управління (апарату) та структури системи управління. Поняття структури системи управління застосовується до тієї, що управляє, а також до тієї, якою управляють, підсистем. Перше поняття вужче за обсягом, і охоплює лише побудову суб'єктів управління, в нашому випадку органів державного управління спортом на регіональному рівні. Організаційна структура управління — це сукупність структурних підрозділів

організації та взаємозв'язків між ними, що має ієрархічну побудову за рівнями підпорядкованості та відображає розподіл відповідальності й повноважень щодо прийняття рішень [46]. Реалізація організаційного механізму державного управління сферою спорту в регіоні здійснюється шляхом застосування адекватних способів впливу, а основними в цьому контексті виступають метод моделювання організаційних систем та відповідні засоби: розробка планів, розписів, програм дій тощо.

Основними ускладненнями побудови організаційної структури системи державного управління на регіональному рівні залишаються, по-перше, узгодження організаційної структури за напрямками діяльності галузі фізичної культури та спорту, і по-друге, кількість відділів та їх структура за функціональною спрямованістю апарату управління. Зміст першої проблеми полягає у вирішенні питань організації державного управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень в межах компетенції одного або декількох органів управління, розмежуванні і фокусуванні владних повноважень на різних управлінських рівнях, включаючи фінансування з бюджетів відповідного рівня, передачі управління частині відповідних підсистем громадським органам управління [122, с. 137].

Наприкінці 1980-х та впродовж 1990-х рр. з'явилися наукові публікації, у яких розглядається модель роздільного управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень [30; 42; 124]. Сутність міркувань науковців полягала в доведенні, що спорт вищих досягнень та масовий спорт за специфікою свого соціального, культурного, економічного призначення є відмінними явищами, вони спрямовані на вирішення різних завдань, і якщо спорт вищих досягнень розглядався як окремий вид людської діяльності, спрямований на здобуття найвищих професійних і економічних результатів, то масовий спорт як соціальне явище відносився до культури і зокрема до фізичної культури. В цьому контексті робилось помилкове узагальнення [146], що масовий спорт не є діяльністю особи в прямому розумінні, а лише допоміжною, побутовою активністю, яка виконує додаткову функцію та є елементом у структурі основної діяльності (навчання, праці тощо).

Поєднання спорту масового та спорту вищих досягнень вбачалось через систему змагань і співпраці на рівні організацій [124]. Як вже зазначалось, у ряді наукових праць [приміром, 44] пропонувалось розділити управління спортом для всіх та спортом вищих досягнень за управлінськими рівнями. Муніципальні органи управління фізичною культурою і спортом, на думку авторів, повинні взяти на себе відповідальність за розвиток масової фізичної культури і спорту для всіх. Що ж до завдань розвитку спорту вищих досягнень, дехто вважає, що ця тема виключно в сфері компетенції державного рівня, тоді як муніципальні органи повинні бути звільнені від управління розвитком цієї підсистеми.

Дещо інший підхід визначений у праці [18], де науковці обстоюють позицію, що на державну гілку влади, яку формує система державних установ і яка характеризується наявністю державних програм, має покладатися:

- вирішення загальнодержавних завдань щодо збереження та зміцнення здоров'я різних груп населення;
- професійно-прикладна та військово-прикладна підготовка молоді;

- здійснення фізичного виховання в дошкільних закладах і загальноосвітній школі, закладах вищої освіти I—II та III—IV рівнів акредитації, на виробничих підприємствах, у військових формуваннях, лікувальних та інших державних установах.

Одночасно на громадські організації, які працюють на основі самодіяльності, добровільності, ініціативності має покладатися:

- забезпечення високого рівня спортивної майстерності;
- підготовка спортсменів високого класу;
- організація праці та відпочинку населення;
- залучення різних верств населення до фізкультурно-спортивної і фізкультурно-оздоровчої активності.

При цьому навчально-виховна і спортивна робота самодіяльних організацій має ґрунтуватися на основі типових програм і положень рекомендаційного характеру.

Наразі в Україні діє система державного управління галуззю, яку умовно можна охарактеризувати як систему змішаного типу, яка ґрунтовно описана у працях І. Гасюка [25 та ін.], і якій притаманна низка суттєвих недоліків, які полягають у наступному.

Щодо підсистеми фізичного виховання та спортивно-масової роботи у навчальних закладах недоліками є: наявність дублювання, перехрещення функціональних зв'язків управлінського впливу, що призводить до відсутності чіткого розмежування владних повноважень, значного збільшення управлінського апарату, наслідком чого є неефективне використання коштів, відсутність відповідальності за певний напрямок роботи, проведення подвійного обліку та заліку одних і тих же показників результатів роботи управліннями різного підвідомчого підпорядкування, а основним негативним явищем такого «розпорошення» структури управління є низькі показники рівня здоров'я молоді, раптова смертність на уроках фізичної культури, невідповідність матеріально-технічної бази вимогам щодо організації процесу фізичного виховання.

Вади у підсистемі «Спорт для всіх»: управління нею здійснюється галузевим міністерством, обласними управліннями та відділами, виконавчими органами місцевого самоврядування, центрами фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». На думку автора, склад управлінської структури з декількох державних органів, які за своїми функціями спрямовані на один і той самий об'єкт управління, не забезпечує надійного та ефективного повсякденного функціонування цієї підсистеми. Створені центри «Спорт для всіх» і обґрунтована в ряді робіт їх доцільність [42; 96] викликає зауваження, по-перше, про потребу надання таким центрам статусу окремих юридичних осіб як суб'єктам державного управління, створених відповідно до норм публічного права. По-друге, така організація їх діяльності ускладнює визначену в положенні [216] структуру управління: з одного боку, Всеукраїнський центр, і зрозуміло решта регіональних, підпорядковуються центральному органу виконавчої влади галузі, а з другого, рішення про їх утворення в регіонах приймають відповідні місцеві ради або адміністрації, і вони знаходяться в сфері їх компетенції. По-третє, центри створюються виходячи з потреб і можливостей регіонів, що ставить власне під сумнів у вищеозначених роботах тезу про необхідність надання таким центрам функцій управління цією підсистемою галузі. По-четверте, наявна відсутність матеріально-технічного, фінансового, кадрового забезпечення таких центрів, робить їх

діяльність як суб'єкта управління формальною, на яку кошти витрачаються нераціонально. По-п'яте, пропозиції щодо створення таких центрів необхідно було впроваджувати в життя, вбачаючи в них не додатковий орган управління в сфері спорту для всіх, а як профільні центри, які безпосередньо надають фізкультурно-оздоровчі послуги, і мають в своєму складі клуби за місцем проживання, спортивні кімнати, майданчики тощо.

Щодо спорту вищих досягнень, на думку автора [25] проблеми характеризуються тут наявністю надзвичайно великої кількості управлінських зв'язків між різноманітними громадськими та державними органами влади з підсистемою олімпійського, паралімпійського, дефлімпійського спорту і не олімпійського спорту. Керівництво спортивним рухом здійснюється відповідним департаментом Міністерства у справах молоді та спорту і його територіальними структурними підрозділами, комітетом фізичного виховання при Міністерстві освіти і науки з територіальними відділеннями, управліннями та відділами обласних і районних державних адміністрацій, комітетами фізичної культури і спорту органів виконавчої влади місцевого самоврядування, центрами фізичної культури і спорту інвалідів, галузевими міністерствами та відомствами, а також великою кількістю громадських органів управління — федераціями з видів спорту, національним олімпійським комітетом і його регіональними представництвами, радами добровільних спортивних товариств та іншими структурами.

Таке різноманіття управляючих елементів ні в якій мірі не призводить до підвищення ефективності діяльності підсистеми спорту вищих досягнень, натомість створює систему подвійного обліку через фіксування досягнень одного й того ж самого спортсмена різними організаціями та відомствами, припускає так званий взаємозалік і паралельний залік, примітний відсутністю чіткої визначеності щодо стандартизації та уніфікації управлінського процесу, складнощами розмежування функціональних взаємозв'язків між об'єктом та суб'єктом управління.

Таким чином, проведений аналіз проблеми організаційної структури системи державного управління сферою спорту на регіональному рівні дозволив автору запропонувати бачення її розв'язання. А самі розроблені пропозиції (своєрідне теоретичне обґрунтування), базувались на вихідних закономірностях теорії організації державного управління та з дотриманням принципів оптимізації і моделі загальної організаційної структури державного управління галуззю визначених науковцем І. Гасюком [25]:

- побудова організаційної структури системи державного управління за двома стратегічно важливими видами діяльності, із наданням відповідного статусу їх керівникам;
- побудова ланок організаційної структури за функціональною ознакою, із закріпленням відповідних владних повноважень згідно штатного розпису;
- побудова оргструктури на базі єдиноначальності із підпорядкуванням одного з двох стратегічно значущих видів діяльності одному керівникові, з покладенням на нього усієї відповідальності за організацію, координацію і контроль за діяльністю установи;
- принцип координації, який передбачає активне застосування спеціальних засобів та інструментів державного управління, які мають забезпечити злагодженість та узгодженість роботи структурних підрозділів;

- принцип структурно-функціональної впорядкованості, чіткого розмежування функціонального призначення відповідних відділів за певними управлінськими рівнями;
- принцип оптимізації взаємодії системи процесів між суб'єктом і об'єктом управління, спрямування управлінського впливу на чітко визначений об'єкт управління;
- принцип структурно-ієрархічної побудови та розмежування владних повноважень за рівнями управлінських елементів;
- принцип критеріальності, тобто визначення критеріїв ефективності діяльності системи державного управління сферою спорту у регіоні;
- принцип інтенсифікації управління та прогнозування, впровадження в діяльність нових технологій, комп'ютеризації, наукового обґрунтування програм і стратегій розвитку спорту в регіоні.

Розроблена модель організаційної структури системи державного управління сферою спорту передбачає наявність центрального виконавчого органу в галузі фізичної культури і спорту, який у своїй структурі має відповідні департаменти, що здійснюють безпосередню діяльність у підсистемах галузі: фізичне виховання, фізкультурно-оздоровча і спортивна робота в навчальних закладах; спорт для усіх верств населення за місцем проживання та у місцях масового відпочинку громадян, фізкультурно-оздоровча та реабілітаційна робота серед інвалідів; олімпійський, паралімпійський, дефлімпійський і не олімпійський спорт [25].

Модель організаційної структури системи державного управління сферою спорту може бути застосована на обласному, районному, муніципальному управлінських рівнях, а також в ОТГ з відповідними змінами на рівні району в частині об'єднання, укрупнення відділів з фокусуванням відповідних напрямів управлінської діяльності за підсистемами галузі в залежності від рівня розвитку галузі на теренах певного району (наявність матеріально-технічної бази загальноосвітніх шкіл, спортивних шкіл, демографічних показників, кількості населених пунктів, їх соціально-економічного розвитку тощо).

Перевагами функціональної схеми побудови організаційної структури управління запропонованої моделі являються наступні суттєві аспекти:

- централізація — дозволяє сфокусувати діяльність відділів на управлінні певною підсистемою галузі фізичної культури та спорту, чітко скоординувати діяльність структурних підрозділів, визначити межі та сферу відповідальності посадових осіб, ієрархічно впорядкувати повноваження та функції ділових процесів, вона є простою в організаційному плані, що дозволяє зробити структуру прозорою і зрозумілою;
- професіоналізм — розподіл відділів та посад в них за функціональною схемою стимулює професійну спеціалізацію працівників, що відповідає сучасним вимогам до поділу праці та її спеціалізації, забезпечує прагнення до професійного зростання та підвищення кваліфікації, а це полегшує координацію діяльності спеціалістів всередині департаменту, управління. Створює передумови для швидкого прийняття рішень та їх реалізації, об'єктивно та неупереджено давати оцінку професійної діяльності службовців і персоналу;
- економічність — полягає в усуненні дублювання функцій за напрямками діяльності тощо. На думку науковців в галузі теорії організацій [71; 94; 205] побудова організаційної

структури за функціональною схемою має низку недоліків, але, на нашу думку, вони більше притаманні структурам комерційного спрямування, але не структурам державного управління, які ми розглянемо більш детально.

Надмірна фрагментація стратегічно важливих процесів. Для державних органів управління фізичною культурою і спортом одними із пріоритетних функцій є стратегічне планування, прогнозування, контроль і організація цих управлінських процесів, тому вести розмову в плані надмірності їх фрагментації недоречно, також реалізація певних заходів визначених у планах і програмах здійснюється ланками операційного ядра, іншими функціонально-допоміжними структурами.

Проблеми між функціональної координації — специфіка діяльності окремих підсистем галузі обумовлена різними завданнями та метою, що в свою чергу практично зводить нанівець можливість перехрещення функціонального поля діяльності відповідних відділів, що в свою чергу усуває необхідність «сто відсоткової» системи узгодження відповідних дій та заходів між структурними підрозділами, і відповідно координації в їх діяльності. Така необхідність залишається лише в межах взаємодії з плановими, економічними, юридичними відділами, що в свою чергу не є перепорою, адже їх функціональне завдання забезпечувати діяльність основних відділів, визначених у моделі.

Уповільнена реакція на зміни у зовнішньому середовищі. Система державного управління сферою спорту у регіоні має забезпечити в першу чергу, реалізацію середньо та довгострокових планів її розвитку, приймати виважені рішення щодо зміни в змісті програм та планів, реагувати лише на сталі негативні або позитивні тренди показників динаміки розвитку галузі. Оперативне управління діяльністю галузі здійснюється на рівні окремих суб'єктів сфери спорту, яке ґрунтується на тактичному і стратегічному (в межах компетенції системи) державному управлінні галуззю.

Перевантаженість керівництва, яка обумовлена необхідністю вирішувати оперативні питання на шкоду завданням стратегічного значення. Як вже зазначалось, виходячи із змісту управлінської діяльності і функцій управління, діяльність керівництва спрямована в першу чергу на організацію та координацію діяльності окремих відділів, які безпосередньо працюють над реалізацію стратегічних завдань із розвитку та функціонування галузі, з чим і пов'язане вирішення низки питань оперативного характеру.

Вузьковідомчий підхід, відсутність у керівників відділів системного підходу до вирішення проблем організації в цілому. В даному контексті ґрунтуючись на функціонально-системному підході, який визначає межі і обсяг повноважень і виробничих функцій, перед працівниками рівня управління відділами не стоїть завдання координувати діяльність установи в цілому.

Розглянемо представлену модель організаційної структури системи державного управління сферою спорту обласного рівня, яка передбачає усунення таких проміжних і дублюючих ланок управління, як обласні та районні центри фізичного здоров'я «Спорт для всіх», обласні та районні центри «Інваспорт», обласні відділення комітету фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України. Але поряд із тим слід зазначити: мається на увазі усунення цих структур не як таких, але саме як ланок державного управління з відповідними функціями і повноваженнями. Тобто, вони мають діяти не як

організації, що функціонують в якості суб'єктів фізичної культури і спорту згідно з законами України, але мають надавати послуги фізкультурно-оздоровчого і спортивного характеру.

Основні тези пропонованої моделі організаційної структури системи державного управління, яка може бути застосована в Україні, полягають у наступному:

- реалізація моделі передбачає створення єдиного управління, департаменту або комітету фізичної культури та спорту при обласній державній адміністрації, єдиних відділів при районних державних адміністраціях (або виконавчих комітетах відповідних рад), місцевих органах самоуправління (при виконавчих комітетах міських рад, в ОТГ);

- управління за своїм функціональним призначенням має здійснювати роботу в таких напрямках: фізичне виховання та спортивно-масова робота в навчальних закладах; спорт для всіх та фізкультурно-оздоровча робота з населенням, включаючи інвалідів; спорт вищих досягнень (професійний спорт);

- модель передбачає створення ще й низки відділів: відділу фізичного виховання та спортивно-масової роботи в навчальних закладах із створенням в ньому посад за напрямками роботи — фізичне виховання в дошкільних закладах освіти, фізичне виховання і спортивно-масова робота в загальноосвітніх закладах, фізичне виховання і спортивно-масова робота в професійно-технічних закладах освіти, фізичне виховання і спортивно-масова робота у закладах вищої освіти; відділу спорту для всіх та фізкультурно-оздоровчої роботи з населенням та інвалідами (спортивно-масова робота за місцем проживання, фізкультурно-оздоровча робота з населенням та інвалідами, рекреація та оздоровлення учнівської молоді); відділ спорту вищих досягнень та професійного спорту (олімпійський, інваспорту, дефлімпійський спорт за літніми видами, олімпійський, дефлімпійський спорт за зимовими, не олімпійські види спорту і професійний спорт); відділ юридичного супроводу (кадрова робота, ліцензування та контроль за дотриманням ліцензійних умов, правовий супровід управлінської діяльності тощо); відділ планово-економічний (бухгалтерський облік та аудит, фінансове планування, планування і прогнозування розвитку галузі, аналітично-проектна робота, матеріально-технічне і ресурсне забезпечення);

- структура передбачає посади начальника управління, декількох заступників, які мають функціонально поєднувати управління юридичним і планово-економічним відділами, начальників відділів, Щонайменше штатний розпис має передбачати 21 посаду відповідного рівня і кваліфікації з означених напрямів роботи відділів, а кваліфікаційні вимоги до претендентів встановлюються відповідно до законодавства України.

Відтак діяльність управління спрямовується на забезпечення і організацію роботи суб'єктів фізичної культури і спорту згідно з Законами України: дошкільні, середні, вищі, професійно-технічні інші заклади освіти; центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», фітнес-центри, оздоровчі клуби за місцем проживання та у місцях масового відпочинку громадян усіх форм власності; громадські об'єднання в сфері спорту (федерації за видами спорту, спортивні клуби, ліги, добровільні спортивні товариства тощо); спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, школи вищої спортивної майстерності; літні оздоровчі спортивні табори, туристичні та водноспортивні бази, лижні, гірськолижні бази, спортивні споруди різного призначення тощо.

7.3. Алгоритм стимулювання розвитку спорту вищих досягнень в регіоні

О.Ю. Близневський провів цікавий організаційно-педагогічний експеримент щодо стимулювання розвитку спорту на окремій території, а саме в умовах Красноярського краю Російської Федерації [12], який за своєю значущістю заслуговує на окреме обговорення. Адже автор вказаного дослідження, фактично, визначив межі модернізації (не плутаєм з реформуванням, як якісно іншим, більш глибоким перетворенням) практики підготовки спортсменів в умовах дещо зміненої, після розпаду СРСР, системи спорту в регіоні.

Автор вважав, що виступ збірних команд територіальних суб'єктів у національних спортивних заходах є індикатором рівня і стимулює розвиток результативного спорту на даній території. Отже важливу роль відіграє вдосконалення механізмів формування та функціонування збірних команд окремої територіальної одиниці за видами спорту.

Дослідження територіальних нормативних і звітних документів показало, що формування збірних команд краю з видів спорту до початку експерименту проводилося за поданнями крайових федерацій відповідно до розроблених цими громадськими органами принципам і критеріям. Відповідно до них заздалегідь затверджувалися списки збірних команд Красноярського краю в обсязі полуторних складів спортсменів від чисельного складу допуску спортивної збірної команди суб'єкта РФ до міжрегіональних і всеросійських спортивних змагань з виду спорту.

Проведений на проміжному етапі дослідження, що обговорюється, порівняльний аналіз складів збірних команд краю за індивідуальними видам спорту за 2005-2006 рр. і результатів виступів у чемпіонатах і першостях Росії показав, що 32 % з них займали протягом двох спортивних сезонів місця нижче 50-го. Адже спортсмени з низькими результатами опинялися в складі крайової збірної згідно вакансії чисельного складу допуску, але не могли скласти гідної конкуренції на всеросійських заходах. Це вказує на неефективне використання фінансових коштів при відрядженні частини спортсменів на подібні змагання, не готових гідно конкурувати на цих спортивних заходах. Очевидно, відряджати повні команди для участі в змаганнях Єдиного календарного плану далеко не завжди ефективно, адже цільовими орієнтирами для членів збірної від територіального суб'єкта є не тільки внесок в командну боротьбу за свій регіон, але й потрапляння в збірні команди країни відповідних вікових груп.

Для визначення оптимального складу спортсменів, які представляють регіон на спортивних заходах всеросійського рівня, на проміжному етапі експерименту був розроблений науковцем і за погодженням з Міністерством спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю впроваджений в практику роботи крайового центру спортивної підготовки (ЦСП) «Порядок формування спортивних збірних команд Красноярського краю». Згідно з цим документом підставою для включення спортсменів в індивідуальних видах спорту до складу спортивної збірної команди стала не наявність вакансій в складі збірної краю, а показані спортсменами спортивні результати з відповідного виду спорту в індивідуальних видах програми чемпіонатів або першостей Красноярського краю (1-3), Сибірського федерального округу (1-6) і Росії (1-20 місця).

Таким чином, спортсмени, які не виконали ці кваліфікаційні вимоги, не могли бути включені до складів збірних команд краю на наступний спортивний сезон, а значить, не

могли фінансуватися на заходи щодо підготовки та участі в змаганнях. Тим самим, фінансування спорту вищих досягнень в краї стало більш цільовим. Якщо в будь-якому виді спорту збірна команда краю виявлялась недоукомплектованою до полуторного складу згідно з цим документом, це значило, що він слабо розвинений на території регіону і відповідно поки не потребує необґрунтованих фінансових та інших ресурсів.

Після такого нововведення загальне число призових місць на чемпіонатах і першостях Росії спортсменами краю за 2007-2008 рр., після формування збірних згідно експериментального порядку, помітно збільшилась. Так, кількість призових місць на чемпіонатах Росії в 2007 р. зросла на 25,4 %, а на першостях Росії майже в 2 рази - на 89,7 %. При цьому загальний обсяг фінансування на заходи 2007 р. залишився на колишньому рівні, хоча значно зріс середній кошторис витрат на одного відрядженого спортсмена. Аналогічні показники збереглися і в наступному році. Після успішної апробації порядку формування збірних команд краю в документ було внесено корекцію - уточнені додаткові можливості для спортсменів за результатами виступу в командних дисциплінах індивідуальних видів спорту, а також уточнено критерії включення до штатного складу збірних спортсменів-інвалідів на основі рівня конкуренції в Росії. В результаті наказом Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю від 19.11.2009 р. № 175п було затверджено «Порядок формування спортивних збірних команд Красноярського краю». Цей новий нормативний документ сприяв дотриманню принципів спортивної справедливості в спорті і формування найсильнішого складу спортсменів з видів спорту. Зокрема, для участі у національних і міжнародних змаганнях з числа найсильніших спортсменів і тренерів Красноярського краю в 2008 р. були сформовані збірні команди по 65-ти індивідуальним видам спорту загальною чисельністю 2 936 чол.

Для довідки, щодо можливостей фінансування сфери спорту рівні адміністративно-територіальної одиниці: бюджет Красноярського краю у 2018 р. передбачав надходження в сумі 217,5 млрд. рублів [147] - приблизно 120 млрд. грн., а бюджет Дніпропетровської області на цей же 2018 р. був розрахований в обсязі 15,4 млрд. грн. [17, с. 261].

Таким чином, Близневським розроблений механізм формування груп спортсменів різного віку для підготовки до міжрегіональних, всеросійських і міжнародних спортивних змагань, а також наділення відповідних колективів за видами спорту статусом «Спортивна збірна команда Красноярського краю». Підставою для включення спортсменів в індивідуальних видах спорту до складу спортивної збірної команди були лише показані ними спортивні результати у відповідному виді спорту в індивідуальних і командних видах програми чемпіонатів (першостей) Красноярського краю, Сибірського федерального округу і Росії. Комплектувались і затверджувались склади збірних команд краю на один рік на підставі спортивних результатів, показаних в період, що передував часу визначення спортивних збірних команд краю. У випадку, якщо спортсмен, будучи членом спортивної збірної команди краю молодіжної, юніорської або юнацької вікової групи і беручи участь в змаганнях в цій віковій групі в останній рік щодо вікових обмежень, виконав в ній умови включення до складу збірної краю, на найближчий рік він міг бути включений до складу відповідної спортивної збірної команди краю вже в наступній віковій групі.

Чисельний склад спортивних збірних команд краю з видів спорту, включених до Всеросійського реєстру видів спорту, тепер визначається виходячи з чисельного складу допуску спортивної збірної команди суб'єкта РФ до міжрегіональних, всеросійських і міжнародних спортивних змагань. Максимальний чисельний склад основних спортивних збірних команд краю може становити:

- за видами єдиноборств - не більше двох осіб в одній ваговій категорії;
- за іншими індивідуальними видами спорту - не більше полуторного складу чисельного допуску спортивної збірної команди краю до міжрегіональних і всеросійських спортивних змагань.

За наявності досить високої конкуренції у виді спорту формується резервний (другий) склад спортивних збірних команд краю, умови включення до якого аналогічні формуванню основного (першого) складу. Спортсмени, включені до резервного складу спортивних збірних команд краю, в першочерговому порядку включаються в основний склад в разі виключення з нього когось з спортсменів. Спортсмен може бути виключений з основного складу збірної в разі зниження спортивних результатів, завершення спортивної кар'єри, спортивної травми, дискваліфікації, а також за заявою самого спортсмена.

Основні спортивні збірні команди краю з ігрових видів спорту для участі в комплексних міжрегіональних та загальнонаціональних спортивних заходах формуються з урахуванням умов допуску учасників, визначених положеннями про проведення цих спортивних змагань. У чемпіонатах, кубках та першостях з видів спорту в ігрових дисциплінах беруть участь спортсмени команд спортивних клубів різних вікових груп. Склади спортивних збірних команд краю з літніх видів спорту формуються на період з 1 січня по 31 грудня поточного року, а зимових видів спорту - на період з 1 червня поточного року по 31 травня наступного року, по ігрових видах спорту - на поточний спортивний сезон відповідного виду спорту.

Перед затвердженням складів збірних команд регіону наказом Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю відповідні подання на кандидатів з протоколами змагань надаються акредитованими регіональними (крайовими) спортивними федераціями для розгляду в крайову державну автономну установу «Центр спортивної підготовки» збірних команд Красноярського краю. Для посилення мотивації підготовки спортсменів збірних команд краю в різних вікових групах спортивними муніципальними установами, підвідомчими Міністерству спорту, туризму і молодіжної політики, з 2009 р. були винесені для обговорення заходи стимулювання. В результаті в новій редакції крайового галузевого закону з'явилася стаття, згідно з якою для компенсації витрат органів місцевого самоврядування, що підготували спортсмена, який став членом спортивної збірної краю, бюджетам муніципальних районів і міських округів краю надаються субсидії з крайового бюджету на компенсацію понесених ними витрат.

Виходячи з економічних можливостей бюджету краю, дана стаття вступила в силу тільки з 1 січня 2012 р. Порядок і умови надання та витрачання таких субсидій бюджетам муніципальних районів і міських округів Красноярського краю затверджені постановою Уряду Красноярського краю № 536-п від 15.10.2011. Відповідно до цього порядку субсидії

бюджетам муніципальних районів, міських округів Красноярського краю надаються при дотриманні наступних умов:

- включення до складу спортивної збірної команди Красноярського краю учня муніципальної спортивної школи, який зарахований до муніципальної спортивної школи не менше ніж за два роки до моменту набуття статусу члена спортивної збірної команди Красноярського краю, продовжує навчання в муніципальній спортивній школі на момент набуття статусу члена спортивної збірної команди Красноярського краю і вік якого при цьому не перевищує 21 рік на момент набуття статусу члена спортивної збірної команди Красноярського краю;

- наявність в рішенні про місцевий бюджет муніципального району, міського округу Красноярського краю на поточний фінансовий рік і плановий період бюджетних асигнувань на здійснення в поточному фінансовому році витрат щодо фінансового забезпечення муніципальної спортивної школи, котра підготувала спортсмена, який став членом спортивної збірної команди краю.

Муніципальні одиниці повинні оформити і надати відповідні заявки на розгляд для надання субсидій вже в наступному році за спортсменів, включених до складу спортивних збірних команд краю 1 червня року, що передує року подачі заявки на надання субсидії. Датою включення до складу спортивної збірної команди вважається дата затвердження наказу Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики краю про формування відповідної спортивної збірної команди Красноярського краю з виду спорту. Заявки муніципальними утвореннями подаються на спортсменів, які стали членами спортивних збірних команд краю в тих видах спорту, за якими офіційно формуються спортивні збірні команди краю.

Кошти субсидії надаються бюджету відповідного муніципального органу освіти для забезпечення статутної діяльності відповідної установи, що підготувала спортсмена, який став членом спортивної збірної команди Красноярського краю. При цьому не допускається зміна (зменшення) обсягу бюджетних асигнувань на утримання (реалізацію статутної діяльності) відповідної установи протягом календарного року, на який надається субсидія, на ту суму субсидії, яка надана, або на її частину (ця норма відбивається в угоді про надання субсидії).

Основними напрямками витрачання коштів даної субсидії установами є:

- збільшення фонду оплати праці;
- придбання екіпіровки, одягу, взуття, необхідного інвентарю та обладнання для занять;
- проведення поточного та капітального ремонту;
- будівництво та реконструкція об'єктів спортивного призначення;
- фінансування поїздок та участь в навчально-тренувальних зборах та змаганнях, організація відпочинку юних спортсменів.

Розмір наданої бюджету муніципального освіти субсидії розраховується за формулою: $S_i = S \sum C_i / \sum C$,

де S_i - розмір субсидії, яка надається місцевому бюджету i -го муніципального району, міського округу Красноярського краю;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

S - загальний обсяг субсидій, який підлягає розподілу в поточному фінансовому році, передбачений на ці цілі законом краю про крайовий бюджет на черговий фінансовий рік і плановий період;

SumCi - чисельність спортсменів, які стали членами спортивних збірних команд Красноярського краю, підготовлених державними спортивними школами, засновником яких є і-й муніципальний район або міської округ Красноярського краю, згідно з реєстром;

SumC - загальна чисельність спортсменів, які стали членами спортивних збірних команд Красноярського краю, підготовлених державними спортивними школами, згідно з реєстром.

До прикладу, в 2012 р. субсидія була надана за підготовку членів збірних команд краю по 14 видам спорту: біатлон, бобслей, волейбол, гірськолижний спорт, ковзанярський спорт, лижне двоборство, лижні гонки, стрибки на лижах з трампліну, санний спорт, скелетон, сноуборд, спортивне орієнтування, фігурне катання і фрістайл.

Заявки на компенсацію витрат були подані 14 муніципальними утвореннями - 23 школи (Красноярськ, Дивногорськ, Ачинськ, Сосновоборськ, Канськ, Назарово, Бородіно, Лісосибірськ, Зеленогорськ, Норильськ, Железногорськ, Курагинський район, Краснотуранський район і Березівський район). З 513 членів збірних команд по вищевказаним видам спорту, заявки були подані на 130 осіб. Решта членів збірних команд краю за затвердженими видами спорту підготовлені в крайових установах, які не включаються до переліку субсидованих. Безпосередній розмір компенсації за підготовку одного спортсмена в 2012 р. склав 507 000 руб. (тобто, приблизно 170 000 грн. в цінах 2012 р.) З 2013 р. було заплановано постійне збільшення числа видів спорту для оформлення заявок від муніципальних утворень.

Таким чином, розроблений в даному дослідженні і впроваджений в роботу крайового галузевого міністерства «Порядок формування збірних команд регіону за видами спорту» не тільки підвищив об'єктивність їх комплектування, а й стимулював муніципальні спортивні установи для більш ефективної роботи. Як показав досвід його використання, він є ефективним інструментом у формуванні збірних команд регіону за видами спорту. Тобто, розроблений документ виявився ефективним інструментом управління в рамках механізму формування збірних команд регіону за видами спорту.

Важливим напрямком спільних зусиль державних регіональних органів управління фізкультурно-спортивної галуззю і спортивних федерацій за видами спорту є моніторинг результатів виступу збірних команд краю та ігрових команд на змаганнях, що проводяться протягом спортивного сезону. Це необхідно для об'єктивного розподілу фінансування підготовки та участі в змаганнях збірних команд з видів спорту, виплат одноразових винагород за високі спортивні результати, укладання контрактів зі спортсменами про щомісячні соціальні виплати відповідно до затвердженого розподілу фінансування.

Для вдосконалення системи управління підготовкою висококваліфікованих спортсменів в Красноярському краї, яка спрямована на забезпечення потреб державного замовлення в сфері спорту вищих досягнень, в рамках дослідження на початку 2010 р. було розроблено «Положення про рейтинг членів збірних команд Красноярського краю», завдання якого полягало в тому, щоб не тільки оцінити рівень розвитку окремого виду

спорту в регіоні, але й порівняти його з іншими видами, визначивши тим самим найбільш перспективні для розвитку на даній території. Для цього повинні бути сформульовані і затверджені єдині універсальні критерії оцінки. Такими критеріями є результати атлетів на офіційних всеросійських і міжнародних змаганнях. Причому щодо юних спортсменів мова йде більше ніж про завойовані медалі на цих спортивних заходах, адже вони не в повній мірі відображають об'єктивну картину розвитку виду спорту, не враховують перспективу юних спортсменів, які поки не досягли високих результатів і призових позицій.

Згідно з розробленим «Положенням про рейтинг членів збірних команд Красноярського краю» за підсумками спортивного сезону спортсменам з виду спорту, які мають акредитацію федерації в Міністерстві спорту, туризму і молодіжної політики краю, нараховуються рейтингові бали за результати виступу на змаганнях міжнародного та всеросійського рівня з 1 по 20 місця. При цьому враховуються тільки спортивні заходи, включені в Єдиний календарний план Мінспорту РФ. Рейтинг включає спортивні заходи, що проводяться як на території РФ, так і за кордоном. До складу рейтингу членів збірної команди Красноярського краю можуть бути включені спортсмени, які виконали нормативні вимоги члена збірної команди краю згідно з Наказом № 175-п від 19.11.2009 р. «Про затвердження Порядку формування спортивних збірних команд Красноярського краю» і, відповідно, були включені до складу збірної команди регіону.

Відповідальність за складання рейтингу в кожному виді спорту на майбутній календарний рік покладається на керівників федерацій і головних тренерів. До підсумкової таблиці рейтингу по виду спорту додаються ксерокопії протоколів результатів, на підставі яких він сформований. Документи повинні бути надані «Центру спортивної підготовки» до 15 жовтня поточного року.

В результаті, сумарні рейтингові бали після закінчення сезону служать підставою для розподілу фінансування всередині виду спорту (згідно виділеним Міністерством спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю коштів) між членами збірної команди на наступний спортивний сезон (календарний рік). Крім того, дані по видам спорту дозволяють порівнювати стан розвитку різних видів спорту в регіоні, визначати пріоритетні і найбільш перспективні з них для даної території, тим самим підвищуючи адресність виділених коштів на розвиток прогресуючих видів спорту вищих досягнень.

За підсумками виступу на офіційних змаганнях і представництва спортсменів регіону у складах збірних команд РФ, Мінспортом Росії спільно органами виконавчої влади суб'єктів РФ і всеросійськими спортивними федераціями був розроблений і затверджений перелік базових видів спорту для кожного суб'єкта РФ (приблизно так ця процедура відбувається і в Україні, що на нашу думку невірно). Базовими видами для Красноярського краю були визначені 20 видів спорту, включених в програми Олімпійських ігор і окремі дисципліни з 2 видів спорту програми літніх і зимових Паралімпійських ігор.

Але відмінністю є наступне: на підставі розробленого в даному дослідженні «Положення про рейтинг членів збірних команд Красноярського краю» крім базових видів спорту, затверджених Мінспортом Росії, постановою колегії Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю додатково були виділені опорні види спорту для регіону. При виділенні в окрему групу цих видів спорту враховувалися сумарні крайові

рейтинги видів спорту, популярність серед жителів краю, історія розвитку виду спорту на території регіону, наявність відповідної матеріально-технічної бази і кваліфікованих тренерських кадрів. В результаті до групи опорних для Красноярського краю додатково увійшли 14 видів спорту або окремих їх дисциплін - 7 олімпійських та 7 не олімпійських.

Решта видів спорту, що розвиваються на території Красноярського краю, були об'єднані в групу «видів, що розвиваються». Згідно зі статистичними звітними даними в 2011 р. в складі збірних команд РФ з усіх видів спорту були включені 394 спортсмена.

Об'єктивною характеристикою розвитку спорту високих досягнень в регіоні є також статистика присвоєння спортсменам кваліфікаційних спортивних і почесних спортивних звань. Порівняння цих показників за 2011 р. з іншими регіонами Сибірського федерального округу показує, що рівень спортивних досягнень членів збірних команд Красноярського краю є найбільш високим в СФО.

Для підвищення ефективності роботи з підготовки спортсменів високого класу і визначення кращих спортсменів і тренерів Красноярського краю у ході дослідження були розроблені і запроваджені правила проведення щорічного крайового огляду-конкурсу. Результати конкурсу визначаються комісією під головуванням заступника міністра спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю на підставі подань фізкультурних організацій, федерацій з видів спорту. Документи подаються до 10 грудня поточного року. Результати, показані спортсменом після цієї дати, переносяться на наступний рік.

Результати оглядів-конкурсів визначаються за сумою рейтингових очок за зайняті спортсменами місця на змаганнях різного рівня, відповідно до розробленої таблиці. На підставі поданих матеріалів комісії колегія Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю визначає по 10 кращих спортсменів та 10 тренерів з олімпійських, не олімпійських і адаптивних видів спорту. Причому, незалежно від набраних очок, чемпіон Олімпійських ігор очолює список кращих спортсменів року, а тренер, який підготував чемпіона Олімпійських ігор - список кращих тренерів року по олімпійським видам спорту. Спортсмени, що зайняли на Олімпійських іграх з 2 по 6 місце, теж в обов'язковому порядку включаються в десятку кращих спортсменів року. Тренери, що працюють в одній бригаді фахівців, отримують кількість очок, набраних спортсменом, поділену на кількість членів бригади. Щорічно публікуються списки кращих спортсменів і тренерів в засобах масової інформації, їх фотографії заносяться на інформаційний стенд, випускається буклет лауреатів конкурсу.

Таким чином, розроблене і затверджене «Положення про рейтинг членів збірних команд Красноярського краю» за підсумками спортивного сезону дозволяє не лише достатньо об'єктивно оцінювати рівень розвитку окремого виду спорту в регіоні, але й порівняти його з іншими видами, виділяючи найбільш перспективні для подальшого розвитку на відповідній території. Зокрема, Положення дозволило об'єктивно визначити на території Красноярського краю поряд з базовими видами спорту, встановленими Мінспортом Росії, опорні види спорту для регіону, які мають найбільш високі результати на національних та міжнародних спортивних змаганнях, а також відповідну матеріально-технічну базу для свого розвитку. Крім цього, сумарні рейтингові бали після закінчення

сезону служать підставою для розподілу фінансування, як між видами спорту, так і в окремому виді між членами збірної команди на наступний спортивний сезон.

Засновані щорічні крайові огляди-конкурси стимулюють не тільки спортсменів і тренерів, а й керівників спортивно-освітніх установ до підвищення ефективності роботи з підготовки спортсменів високого класу. Показано, що необхідним напрямом оптимізації регіональної системи управління сфери спортом стало вдосконалення взаємодії регіональних державних і громадських органів управління фізичною культурою і спортом при виконанні цільових орієнтирів регіональної комплексної програми. Для цього було розроблено ефективний інструмент оцінки розвитку видів спорту в регіоні. У число оцінюваних показників увійшли: наявність державної акредитації; кількість муніципальних утворень краю, що розвивають вид спорту; обсяг залучених для розвитку виду спорту спонсорських коштів в процентному відношенні до бюджетного фінансування.

Встановлено, що дієвим інструментом управління виявився огляд-конкурс «Краща спортивна федерація Красноярського краю», який дозволив з єдиних позицій оцінювати ефективність діяльності регіональних федерацій в досягненні цільових показників по розвитку видів спорту.

Для поліпшення координації взаємодії організаторів проведення фізкультурних і спортивних заходів в Красноярському краї з 2009 р. був розроблений уточнений порядок формування календарного плану офіційних фізкультурних заходів і спортивних змагань, призначений главам муніципальних утворень і керівникам регіональних федерацій з видів спорту. Згідно з цим документом фізкультурний або спортивний захід може бути включено до річного календарного плану і наділений статусом офіційного «Крайового заходу» лише при виконанні наступних умов:

- при оформленні та наданні в крайове галузеве міністерство клопотання про готовність проведення заходу від органу управління фізичною культурою і спортом муніципальних утворень регіону, що гарантує його якісну організацію;
- при наявності традиції його проведення на даній території;
- за умови проведення заявленого заходу в статусі відкритого районного (міського) змагання протягом не менше 2-х попередніх років;
- за участі в подібному заході минулого року команд не менше як з шести муніципальних утворень Красноярського краю;
- при проведенні змагань по індивідуальним видам спорту крайового рівня, вони включаються до календарного плану за умови участі в них роком раніше не менше 5-ти з 10-ти найсильніших спортсменів Красноярського краю в кожній спортивній дисципліні і відповідній віковій групі;
- при проведенні змагань з ігрових видів спорту крайового рівня, вони включаються до календарного плану за умови участі в них роком раніше не менше 2-х команд, які увійшли за підсумками попереднього сезону в п'ятірку найсильніших команд краю по даному виду спорту.

У видах спорту, які розвиваються в п'яти муніципальних утвореннях і менше, статус «крайового змагання» отримують ті заходи, в яких беруть участь представники всіх муніципальних утворень, де розвивається цей вид спорту. Включення до календарного

плану крайових заходів за участю представництва менш шести територій краю допускається також у випадках, де бере участь явно велике число спортсменів і захід несе соціально важливу спрямованість. Таким чином, дані обмеження і умови сприяють розширенню географії культивування виду спорту в різних територіях краю.

Акредитована регіональна федерація має представити зведений календарний план за своїм видом спорту до «Центру спортивної підготовки» збірних команд Красноярського краю не пізніше 30 листопада поточного року. Після включення пропонувані заходи до календарного плану офіційних спортивних заходів Красноярського краю обов'язковим є погодження та затвердження положення (регламенту) про проведення конкретного заходу в Міністерстві спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю.

Положення розробляється юридичною чи фізичною особою, за ініціативи якої проводиться даний офіційний фізкультурний захід або спортивне змагання, або ж крайовою державною установою, що виконує відповідно до державного завдання всю роботу по підготовці та проведенню заходів, включених в календарний план з ініціативи Міністерства спорту, туризму і молодіжної політики Красноярського краю.

Вимоги до переліку та змісту розділів положень аналогічні вимогам до розробки положень (регламентів) про міжрегіональні і всеросійські офіційні фізкультурні заходи і спортивні змагання, що включаються до Єдиного календарного плану Мінспорту Росії. Затверджений наказом крайового галузевого міністерства календарний план проведення офіційних фізкультурних заходів і спортивних змагань на території Красноярського краю розсилається на паперовому носії в муніципальні органи управління фізичною культурою і спортом та інші заклади фізичної культури і спорту, розміщується на порталі Уряду Красноярського краю і крайовому спортивному порталі.

Фінансування передбачених заходів здійснюється з крайового бюджету відповідно до порядку і норм витрачання коштів на матеріальне забезпечення учасників спортивно-масових заходів, затверджених Указом Губернатора краю від 14.01.2008 р. № 1-уг.

Крайові заходи річного календарного плану проводяться крайовим галузевим міністерством спільно зі спортивними федераціями з видів спорту і органами управління фізичною культурою і спортом муніципальних утворень, на території яких вони відбуваються. При підготовці та проведенні національних або міжнародних змагань на території краю в їх організації додатково бере участь Мінспорттуризму Росії і відповідна всеросійська або міжнародна федерація з виду спорту.

Отже, обговорене дослідження переконливо доводить потенціал розвитку спорту вищих досягнень в окремому регіоні, що має бути враховано в умовах реформи спорту в Україні. Між тим, у країнах, що утворились на території колишнього СРСР, відсутні достатні теоретичні напрацювання і практичний досвід, які б дозволили «напрямую» використати їх як готовий прототип формування сучасної системи підготовки спортсменів в Україні.

Відтак, прототип дій, який слугував би дороговказом для державного органу управління сферою спорту, національних федерацій з видів спорту, а також обласних органів влади у справі реформування вітчизняного спорту все ж має бути розроблений.

РОЗДІЛ 8. РЕФОРМА ОЛІМПІЙСЬКОГО СПОРТУ В УКРАЇНІ ВІДПОВІДНО УМОВ РИНКОВОЇ МОДЕЛІ ГОСПОДАРЮВАННЯ

8.1. Аналіз запропонованих рамкових підходів до реформи спорту

Тема реформи олімпійського спорту в Україні вже привертала увагу науковців і практиків спорту, адже розуміння існуючого неблагополуччя у цій сфері існує у багатьох фахівців, хоча й описують вони наявний стан стагнації та його подолання по різному.

В.І. Сазонець зазначає, що в Україні відсутня повноцінна участь органів державного управління в реальному плануванні підготовки спортсменів до Олімпійських ігор, немає стабільної фінансової політики в справі підтримки збірних команд України, тренерського складу та допоміжного персоналу. Немає такого ефективно діючого договору між органами державного управління, НОК, національними федераціями і спортсменами, що передбачає взаємну відповідальність за якість підготовки і результати виступів на Олімпійських іграх. Існуюча в Україні система мало пристосована до світових соціально економічних процесів і світових тенденцій у спорті вищих досягнень. Як результат довгий час в нашій країні відбувався і до сих пір відбувається відтік спортсменів та тренерів міжнародного рівня за кордон, а також їх перетік в інші сфери діяльності. Через відсутність очевидних економічних стимулів незначною є участь спонсорів у фінансуванні підготовки спортсменів і проведенні масштабних спортивних заходів [181].

Основне завдання дослідження полягало у виявленні проблем діяльності спортивних клубів, органів управління, інших існуючих інститутів в розвитку пріоритетних напрямків олімпійського руху. Методом дослідження Сазонця було стандартизоване інтерв'ю, спрямоване на більш якісне застосування принципів і можливостей спортивного менеджменту до розвитку олімпійських видів спорту в регіоні. Пропонувалося дати експертну оцінку з тієї чи іншої проблеми, пов'язаної з управлінням олімпійськими видами спорту та його впливом на сучасну економіку. Більшість питань були розроблені таким чином, щоб респондент міг максимально диференційовано висловити свою думку по тій чи іншій проблемі, для цього запропоновані варіанти відповідей мали 4 і більше градацій.

Зазначені питання і відповіді на них дають уявлення про пріоритетність напрямків розвитку олімпійських видів спорту в окремому регіоні. Дніпропетровська область, де було проведене дослідження, являється одним з базових регіонів поповнення збірних команд країни. Тому дані дослідження, яке проведено на прикладі цієї області, можна поширити також на інші регіони країни. Крім того унікальність Дніпропетровської області полягає ще й в тому, що вона має можливості розвитку як літніх, так і окремих зимових олімпійських видів спорту (приміром, фігурне катання, шорт-трек, хокей тощо). Така можливість існує поки що в доволі обмеженому колі регіонів України.

Опитування працівників спорту відносно напрямків розвитку олімпійського спорту дозволило виявити бачення практиків щодо його поступу в Україні, і забезпечення успіху олімпійських команд на міжнародній арені шляхом підвищення якості підготовки атлетів.

Опитування показало, найбільш важливими проблемами фахівці спорту вважають потребу зосередження на головному, визначенні пріоритетів і основних питань розвитку фізичної культури і спорту в Україні, забезпеченні якісної діяльності Міністерства молоді та

спорту України, а також на вирішенні питань розвитку спорту на регіональному рівні. З можливих відповідей «не суттєво», «помірно важливо», «важливо» і «дуже важливо» на ці питання експерти практично одногосно відмітили вказані аспекти як «важливо».

Крім того, серед найважливіших проблем експерти виділили відсутність економічних стимулів ефективної діяльності для спортивних установ (отримана найвища оцінка), а також недостатній рівень підтримки з боку центральної влади, слабкий рівень підтримки з боку місцевої влади і обмежені матеріальні ресурси у населення.

Аналізуючи різні з можливих напрямів розвитку олімпійського руху в регіоні, експерти відзначили як найбільш важливі наступні: розвиток економічної бази спорту, розвиток спортивної інфраструктури, розвиток транспортної інфраструктури країни в цілому, медичне обслуговування збірних команд, спортивних клубів і шкіл, відповідність спортивних баз, матеріального забезпечення спортсменів, тренерського складу, точніше відповідність кваліфікації тренерського складу міжнародним стандартам.

Крім того, особливо актуальними вказані питання, які пов'язані з впровадженням передового зарубіжного досвіду в практику роботи спортивних організацій України (опитані спортсмени вважають за доцільне впровадження іноземного досвіду). Вбачають резерви у впровадженні закордонного досвіду також і тренери, оскільки він дозволить вирішити питання матеріального забезпечення як спортсменів, так і тренерів. Найменш зацікавлені у впровадженні іноземного досвіду управління спортом менеджери. Мабуть, це пов'язане з додатковою роботою, переходом на міжнародні стандарти оцінки їхньої праці, включаючи оплату праці, жорсткі вимоги до оцінки ефективності їх діяльності.

Важливими були відповіді тренерів, менеджерів і спортсменів щодо підтримки спорту з боку органів місцевої влади. Виявилось, перш за все розраховують на підтримку місцевої влади спортсмени. Сподіваються на неї також тренери і менше розраховують на ефективну співпрацю та підтримку з боку місцевої влади менеджери. На думку В. І. Сазонця, в цьому питанні така позиція менеджерів обумовлена, швидше, більш високим рівнем поінформованості про фінансовий стан в Дніпропетровській області.

О. Шинкарук, М. Дутчак і Ю. Павленко [225] поставили за мету здійснити комплексний аналіз виступу спортсменів України на Іграх XXX Олімпіади, окреслити основні проблеми олімпійської підготовки в Україні та визначити перспективи її вдосконалення. автори починають обговорення теми з ревізії виявлених ними проблем, кожна з яких потім детально розкривають. Наразі авторами названі наступні проблеми.

1. Малоефективна система управління олімпійською підготовкою, залучення до її організації значної кількості суб'єктів спортивного руху.

2. Нераціональне використання наявних ресурсів для олімпійської підготовки.

3. Низька ефективність заключного етапу підготовки до (XXX) Ігор Олімпіади.

4. Незадовільне матеріально-технічне забезпечення олімпійської підготовки.

5. Недостатній рівень конкуренції при формуванні збірних команд України.

6. Низьке наукове та медичне забезпечення олімпійської підготовки.

Розкривши кожна з цих проблем, науковці далі визначають перспективи їх вдосконалення, котрі можна вважати баченням авторами суттєвих і позитивних змін у спорті, які ми далі подаємо без купюр, але з нашими питаннями до кожної з пропозицій.

1. Реформування системи управління розвитком спорту та олімпійської підготовки.

Необхідно чітко розмежувати повноваження суб'єктів сфери фізичної культури і спорту для уникнення дублювання функцій щодо розвитку спорту та олімпійської підготовки. Зокрема, доцільно відповідальність за проведення олімпійської підготовки покласти на Національний олімпійський комітет України (далі – НОК) з виділенням для цього відповідних асигнувань з державного бюджету. НОК укладає угоди з кожним спортсменом та його особистим тренером, які залучені до олімпійської підготовки, де закріплюються конкретні зобов'язання сторін щодо підготовки до Ігор чергової Олімпіади, в т.ч. участь у міжнародних змаганнях протягом 4-річного циклу підготовки.

Відповідальність за розвиток дитячого, дитячо-юнацького, резервного спорту всередині країни (матеріальна база, кадрове забезпечення, організація тренувальної та змагальної діяльності) має бути покладена на центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту (в т.ч. – державних тренерів), добровільні спортивні товариства, спортивні федерації, регіональні та місцеві органи управління. При цьому необхідно розставити пріоритети, заохочуючи розвиток тих чи інших видів спорту в конкретних територіях чи організаціях, де є або може бути розвинена відповідна матеріальна база та кадровий потенціал тощо.

Налагодити ефективний державний та громадський контроль за виконанням раніше прийнятих рішень щодо розвитку спорту та олімпійської підготовки.

Питання до пропозиції 1, адже Amicus Plato, sed magis arnica Veritas.

Дійсно, потрібно забезпечити «чітке розмежування повноважень суб'єктів сфери фізичної культури і спорту для уникнення дублювання функцій щодо розвитку спорту та олімпійської підготовки». Але автори не вказують, кого саме вони мають на увазі під поняттям «суб'єкт» в олімпійській підготовці. Чи відносять вони до них також інші органи державного управління (приміром, Міністерство освіти і науки, Міністерство охорони здоров'я тощо, які відповідно до своїх функцій, відповідальні за розвиток спорту), або органи державної влади на місцях, всеукраїнські (національні) федерації з видів спорту тощо? Отже виглядає так, що всі вони не вважаються суб'єктами реформи управління розвитком спорту та формування сучасної системи олімпійської підготовки. Звідки ж тоді з'являться нові підготовлені спортсмени, з якими «НОК укладе угоди щодо підготовки до Ігор чергової Олімпіади»?

А як розуміти, порівнюючи першу, також наступну тезу про відповідальність «за розвиток дитячого, дитячо-юнацького, резервного спорту», коли називаються «добровільні спортивні товариства, спортивні федерації, регіональні та місцеві органи управління»? В чому саме полягає їхня роль (як суб'єктів) у розвитку спорту?

І в чому тоді сутність новації покласти відповідальність за «матеріальну базу, кадрове забезпечення, організацію тренувальної та змагальної діяльності на центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту (в т.ч. державних тренерів), та як саме, хто саме і де територіально це має забезпечити?

А як бути з пропозицією «налагодити ефективний державний та громадський контроль за виконанням раніше прийнятих рішень щодо розвитку спорту та олімпійської підготовки»? Які тут механізми забезпечення такого дієвого контролю?

2. Здійснення олімпійської підготовки з видів спорту, в яких Україна здатна мати олімпійські медалі в найближчі 8 років. Необхідно орієнтуватись на розвиток пріоритетних видів спорту і дисциплін, що мають з одного боку багаті традиції підготовки, відповідний потенціал спортсменів, які мають високу ймовірність отримання олімпійської нагороди, кваліфіковані тренерські кадри, а з іншого – недостатньо високу конкуренцію на міжнародній арені та високу «медалеємність». На сучасному етапі для України це, на думку авторів, такі види спорту: легка атлетика (переважно стрибки і метання), спортивна гімнастика, важка атлетика, бокс, фехтування, стрільба кульова, боротьба вільна, дзюдо, веслування на байдарках і каное, веслування академічне, плавання.

Питання до пропозиції 2.

Хто саме має визначати «пріоритетні види спорту і дисципліни», приміром, для Тернопільської і Чернігівської областей? Це мають бути «легка атлетика (переважно стрибки і метання), спортивна гімнастика, важка атлетика, бокс, фехтування, стрільба кульова, боротьба вільна, дзюдо, веслування на байдарках і каное, веслування академічне, плавання»? Чи може з урахуванням «традицій підготовки, відповідного потенціалу спортсменів, які мають високу ймовірність отримання олімпійської нагороди і кваліфікованих тренерських кадрів» за рішенням області це буде, біатлон?

3. Залучення до олімпійської підготовки у пріоритетних видах спорту спортсменів світового рівня.

НОК України має укладати угоди про олімпійську підготовку лише зі спортсменами, які за результатами участі в офіційних міжнародних змаганнях, рейтингом міжнародних спортивних федерацій, висновків експертів входять до найсильніших атлетів у своєму виді спорту, дисципліні, ваговій категорії тощо, які разом із тренером несуть персональну відповідальність за виконання взятих на себе зобов'язань щодо результатів участі в Іграх наступної Олімпіади. Загальна кількість таких спортсменів не повинна перевищувати 100 осіб, в т.ч. до цього складу можуть входити видатні спортсмени з непріоритетних видів спорту. Необхідно здійснювати щорічне оновлення цього контингенту (в межах 10-15 %) за рахунок вилучення осіб, які погіршили спортивні результати, та включення додатково нових перспективних спортсменів. Для вказаної категорії спортсменів забезпечують належні умови, які відповідають міжнародним стандартам, створення та реалізацію системи індивідуального забезпечення за всіма складовими олімпійської підготовки.

Питання до пропозиції 3.

Неможливо заперечувати тезу про «залучення до олімпійської підготовки у пріоритетних видах спорту спортсменів світового рівня»? Але ця тема є похідною від формування сучасної системи підготовки спортсменів, про яку взагалі не йдеться?

4. Забезпечення виходу на пік готовності в 4-річному циклі на Іграх чергової Олімпіади 50-70 % спортсменів, які були залучені до олімпійської підготовки.

Основним елементом підвищення кваліфікації тренерів, які здійснюють олімпійську підготовку, має стати обов'язкове щорічне підвищення кваліфікації шляхом участі на відповідних курсах, конференціях, семінарах, стажування в зарубіжних центрах та складання спеціального екзамену.

Залучення до здійснення олімпійської підготовки окремих вітчизняних спортсменів провідних зарубіжних фахівців за напрямками їх підготовки.

НОК налагодити дієвий механізм моніторингу за складанням та реалізацією індивідуальних цільових програм олімпійської підготовки спортсменів.

Необхідно здійснювати комплексне та системне вирішення різноманітних питань щодо створення належного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, медичного й наукового супроводу олімпійської підготовки.

Питання до пропозиції 4.

Дуже важливо «забезпечити вихід на пік готовності в 4-річному циклі на Іграх чергової Олімпіади 50-70% спортсменів, які були залучені до олімпійської підготовки». А як саме пропонується це забезпечити?

Відомо, що тренери мають проходити і проходять підвищення кваліфікації на «відповідних курсах», а дехто навіть через «стажування у зарубіжних центрах». Тож, як саме пропонується покращити якість підвищення кваліфікації тренерів?

Який пропонується механізм «залучення до здійснення олімпійської підготовки провідних зарубіжних фахівців за напрямками підготовки»?

У який спосіб НОК може «налагодити дієвий механізм моніторингу за складанням та реалізацією індивідуальних цільових програм олімпійської підготовки спортсменів»?

Як саме передбачається «здійснювати комплексне та системне вирішення різноманітних питань щодо створення належного фінансового та матеріально-технічного забезпечення, медичного й наукового супроводу олімпійської підготовки»?

5. Створення сучасних центрів олімпійської підготовки.

Формування 5-7 національних центрів олімпійської підготовки з об'єднанням відповідних установ, організацій, підприємств, здатних забезпечити повний спектр якісних послуг національним командам: тренувальні, навчальні, наукові, медичні, інформаційні, матеріально-технічні, сервісні та адміністративні.

Доцільним видається в рамках реалізації ініціативи керівництва держави про зміцнення матеріально-технічної бази фізичної культури і спорту (програма «3x27») у регіонах держави в першу чергу спрямувати відповідне фінансування та зусилля на будівництво сучасних баз олімпійської підготовки на місцях з урахуванням пріоритетності видів спорту, наявних спортивних традицій та кваліфікованих тренерських кадрів.

Забезпечення кожної національної федерації 1-3 сучасними тренувальними спортивними базами, які відповідають вимогам міжнародних федерацій для проведення змагань високого рівня. Будівництво спортивних споруд і баз олімпійської підготовки повинне враховувати особливості регіону: наявні кліматичні умови, кадровий потенціал, контингент спортсменів тощо.

Питання до пропозиції 5.

Який саме шлях, щоб «створити 5-7 сучасних центрів олімпійської підготовки»?

Хто і як саме має забезпечити «будівництво сучасних баз олімпійської підготовки на місцях з урахуванням пріоритетності видів спорту»?

У який спосіб пропонується «забезпечення кожної національної федерації 1-3 сучасними тренувальними спортивними базами»?

6. Удосконалення медичного та фармакологічного забезпечення олімпійської підготовки.

Необхідно здійснювати щорічне підвищення кваліфікації лікарів, які задіяні до медичного обслуговування спортсменів, що здійснюють олімпійську підготовку.

Національному антидопінговому центру забезпечити розробку та реалізацію програми з профілактики використання спортсменами заборонених засобів та методів.

Питання до пропозиції 6.

Як саме передбачається забезпечити «Удосконалення медичного та фармакологічного забезпечення олімпійської підготовки»? і Далі, як саме потрібно якісно «...здійснювати щорічне підвищення кваліфікації лікарів, які задіяні до медичного обслуговування спортсменів, що здійснюють олімпійську підготовку»?

У який спосіб і за рахунок яких ресурсів «національному антидопінговому центру забезпечити розробку та реалізацію програми з профілактики використання спортсменами заборонених засобів та методів»?

7. Впровадження в олімпійську підготовку сучасних наукових технологій:

- створення у структурі центрів олімпійської підготовки комплексів з науково-методичного забезпечення національних команд за принципом впроваджувальних дослідних центрів;

- налагодження роботи стаціонарних та мобільних наукових лабораторій на основних базах олімпійської підготовки;

- реалізація державної програми з впровадження інноваційних технологій (інформаційних, генних, нанотехнологій тощо) у спорт найвищих досягнень із залученням провідних навчальних, наукових закладів, організацій та підприємств країни;

- створення національної інформаційно-комп'ютерної мережі з наданням довідково-консультативних, науково-технічних, контрольно-управлінських послуг фахівцям, які задіяні в олімпійській підготовці;

- налагодження системного покращення інструментального оснащення наукової діяльності зі створенням стаціонарних науково-діагностичних стендів для споріднених видів спорту, мобільних діагностичних лабораторій комплексної та вибіркової спрямованості (біомеханічної, функціональної, біохімічної діагностики тощо) для проведення обстежень спортсменів у природних умовах тренувальної та змагальної діяльності;

- виділення на потреби спортивної науки не менше 2 % загального фінансування підготовки національних команд.

Питання до пропозиції 7.

«Створення у структурі центрів олімпійської підготовки комплексів з науково-методичного забезпечення національних команд за принципом впроваджувальних дослідних центрів» та «налагодження роботи стаціонарних та мобільних наукових лабораторій на основних базах олімпійської підготовки» - це мова про ті центри, які ще не створені? Тож як (хто саме і за рахунок яких ресурсів) вони мають бути створені?

А як пропонується забезпечити «реалізацію державної програми з впровадження інноваційних технологій (інформаційних, генних, нанотехнологій тощо) у спорт

найвищих досягнень із залученням провідних навчальних, наукових закладів, організацій та підприємств країни»?

А як саме «створити національну інформаційно-комп'ютерну мережу з наданням довідково-консультативних, науково-технічних, контрольних-управлінських послуг фахівцям, які задіяні в олімпійській підготовці»?

Як забезпечити «налагодження системного покращення інструментального оснащення наукової діяльності зі створенням стаціонарних науково-діагностичних стендів для споріднених видів спорту, мобільних діагностичних лабораторій комплексної та вибіркової спрямованості (біомеханічної, функціональної діагностики, біохімічної тощо) для проведення обстежень спортсменів у природних умовах тренувальної та змагальної діяльності»?

Яким способом бачиться вирішення питання «виділення на потреби спортивної науки не менше 2% загального фінансування підготовки національних команд»?

Узагальнюючи, в цілому, запропоновані перспективи вдосконалення основних проблем олімпійської підготовки в Україні, потрібно зазначити наступне. По-перше, їх не можна вважати ані стратегією, ані тактикою формування сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту. По-друге, ці «перспективи вирішення основних проблем» потрібно розцінювати як позитивні кроки, не підкріплені засобами реалізації. По-третє, вказані авторами ходи не відмінюють, натомість актуалізують потребу розробки кінцевої потрібної технології формування сучасної системи підготовки спортсменів в Україні.

Д. Качуровський, президент національної федерації плавання, теж висловив погляд на ситуацію в олімпійському спорті України, на спрямованість реформи спорту [69].

Він зазначає, в останні роки точиться багато розмов, що спортивна система України застаріла, не відповідає реаліям, не дає результатів і потребує радикальних змін. У нас перед очима падіння досягнень професійних спортсменів (останній приклад - скромний результат збірної України на Олімпійських іграх 2016 року в Ріо-де-Жанейро) і сумна статистика в сфері масового спорту і здоров'я нації (до занять спортом залучено всього лише 13,5 % населення - для порівняння: в скандинавських країнах 85 %, а наша країна займає 99-е місце в світі за рівнем здоров'я населення і 150-е за тривалістю життя).

Хоча чутні постійні скарги на недостатність фінансування спортивної сфери з боку держави, насправді це не так. Держава виділяє на спорт чималі кошти: так, на 2017 р. через держбюджет, місцеві бюджети та інші джерела (бюджети відомств) на розвиток фізичної культури і спорту заплановано направити 5,7 млрд. грн. Бюджет Міністерства молоді і спорту складе понад 2 млрд., а більше 1 млрд. призначено на спорт вищих досягнень. В цілому ж спортивний фінансовий оборот в Україні оцінюють в 7-8 млрд. грн.

Д. Качуровський доходить висновку, що існуючі проблеми не в кількості грошей, а в архаїчній організації роботи, за якої «нічого не рухається і не розвивається». Україна за фактом досі зберігає радянську систему, де всіма питаннями розвитку фізкультури і спорту керує держава. Але Радянський Союз створював спортивну систему під свою ідеологію і планову економіку, а в умовах демократії і ринкової економіки ця система не працює. Розмиті функції учасників процесу (держави, федерації з видів спорту, органи місцевого самоврядування, клуби, спонсори та меценати, батьки, організатори спортивної роботи в

навчальних закладах і силових структурах і т.д), тож незрозуміло, хто є замовником на спортивної послуги, і хто за що відповідає. Немає ефективної взаємодії, діяльність учасників не взаємодоповнює, а часто суперечить і одне одному, і здоровому глузду.

У підсумку всі незадоволені. Держава не бачить віддачі у вигляді спортивних досягнень, рівня здоров'я і якості життя нації. У федерацій зв'язані руки, вони страждають від дефіциту коштів і законодавчих обмежень. Спонсори та меценати не мають законів, які заохочували б їхню діяльність. Керівники спортивних установ не знають, як утримувати і підтримувати об'єкти інфраструктури. Тренери мають мізерні зарплати. Батьки нарікають на постійні побори, оскільки спортивні школи та клуби не можуть забезпечити дітей всім необхідним. Спортсмени не впевнені в своєму майбутньому. Вболівальники «лаються біля телевізорів». Тож вся історія незалежної України демонструє, що саме по собі щорічне збільшення фінансування насправді не вирішує питання розвитку сфери спорту, навпаки, відбувається систематичне багаторічне неухильне падіння всіх показників сфери. І навіть якщо цифру спортивних витрат подвоїти, при існуючій системі нічого не зміниться.

Що ж пропонує автор? Перед за все припинити подавати суспільству усього лише модернізацію старої системи в якості реформи, безрезультатно розпорошуючи, а часто і розкрадаючи бюджетні кошти. Рішуче і цілеспрямовано реформувати систему, привівши її у відповідність з нормами Олімпійської хартії, з рішеннями Генеральної Асамблеї ООН і викликами часу. Необхідно законодавчо розмежувати повноваження і відповідальність держави, органів місцевого самоврядування, федерацій, спортивних клубів, тренерів, батьків, спортсменів, спонсорів, меценатів та забезпечити їх ефективну взаємодію.

Що потрібно зберегти, заступаючи до реформи? Важливим поки що є державне фінансування, причому як на національному рівні, так і на місцях. Спортивні школи, тренерський потенціал, методичні ноу-хау, спортивні бази і об'єкти, не допускаючи їх необгрунтованого перепрофілювання. Важливо утримати позиції України на міжнародній арені, включаючи представництво в міжнародних спортивних структурах.

Що потрібно змінити і додати? Перш за все, необхідно забезпечити автономію спорту, порушену тоталітарною радянською системою. Держава зобов'язана повернути повноваження управління національним федераціям з видів спорту. Йдеться про організацію, проведення та регулювання правил змагань; комплектування і управління збірними командами; ведення національних рекордів; відповідальність за порушення; навчання та сертифікацію суддів і тренерів; стандартів функціонування спортивної інфраструктури для проведення змагань і навчально-тренувальної роботи тощо.

Центральною ланкою повинні стати спортивні клуби, об'єднані федераціями, причому цей статус мають отримати діючі спортивні школи всіх форм власності.

Всі процеси руху грошових коштів повинні бути прозорими, передбачуваними, побудованими на відкритих конкурентних умовах (тут передбачається неминучий опір чиновництва, звиклого до ручного розподілу цих коштів).

Необхідно спільно з провідними університетами США і Європи створити навчальні програми для всіх рівнів спортивних керівників і провести масштабну перепідготовку кадрів. Перехід до системи відкритого суспільства буде болючим на першому етапі, тому

важливо не затягувати реформи. Необхідні усвідомлені рішення, політична воля і відповідальність людей.

Потрібно організувати реформу як проект: створити технологію, організувати менеджмент реформи і проектний офіс, точно сформулювати технічне завдання, забезпечити ресурси і чітку кооперацію з органами законодавчої і виконавчої влади. При оптимістичному прогнозі, через два роки ми зможемо побачити результат, а саме «платформу для стабільного зростання сфери фізичної культури і спорту в Україні».

Як бачимо, Д. Качуровський підійшов до питання реформи сфери спорту більш предметно, запропонував деякі конкретні кроки, що мають забезпечити її успіх.

Міністр Міністерства молоді на спорту України І. Жданов у ході інтернет-конференції, що відбулась у 2015 р. вважав, є три напрямки реформи сфери спорту [61].

Перший. Зміна ролі самого Міністерства. Міністерство не повинно бути фінансовим комісаром, як це відбувалось в Радянському Союзі або зараз в Північній Кореї - погано зіграли, значить команду розформували і відправили на виховні роботи. Це не функція Міністерства, Міністерство повинно розробляти стандарти, розробляти і впроваджувати політику в області фізичної культури та спорту.

Проведене функціональне обстеження, які функції виконує Міністерство і вже підготовлений для Верховної Ради відповідний законопроект, який обріже функції Міністерства. Наприклад: Міністерство затверджувало правила проведення спортивних змагань ця функція є непридатною Міністерству, це функція Національної федерації. Також Міністерство не може контролювати якість надання спортивних послуг - для цього було б потрібно створити контрольний департамент чоловік в 300 і відправляти фахівців по всім спортивним залам і басейнам. І. Жданов вважає, що не варто безпосередньо Міністерству займатись будівництвом інфраструктури і стадіонів - це, скоріше, зараз питання органів місцевого самоврядування.

Другий напрям. Після того, як будуть відсічені непридатні Міністерству функції, треба передати їх національним федераціям. Отже, Міністерство буде проводити державний експеримент, коли надасть більш широкі повноваження деяким Національним федераціям (дивись вище - *авт.*). Вони не будуть питати, щоб Міністерство видало наказ про проведення Чемпіонату України, адже зараз відповідно діючого закону проведення Всеукраїнських чемпіонатів функція Міністерства спорту. Хоча це абсолютно ненормальна ситуація, це виключна функція Національних федерацій - вони будуть отримувати гроші, але повинні будуть звітувати за ці гроші перед громадою, суспільством і Міністерством.

Третій напрям. Це реформа спорту вищих досягнень і реформа масового спорту. Міністерство не буде розвивати всі види спорту. Можливо, це парадоксально, але види спорту має розвивати Національна федерація волейболу, кінного спорту, гімнастики і т.д., де зібрались спортсмени, тренери, фахівці, небайдужа громадськість - вони спеціалісти з розвитку того чи іншого виду спорту, це їхнє завдання. А вказувати, як розвивати той чи інший вид спорту - це верх непрофесіоналізму і некомпетентності. Завдання Міністерства - створити умови для розвитку спорту взагалі. Зрозуміло, що у нього мають бути пріоритети.

Як видно, майже нічого із запропонованого і поданого у цій частині розділу з теми реформи сфери спорту, за останні роки так і не відбулось [109].

8.2. Стан реформування сфери спорту в Україні

У червні 2016 р. у Верховній Раді був зареєстрований законопроект № 4857 під назвою «Проект Закону про фізичне виховання і спорт» [95]. У законопроекті усі функції з регулювання видом спорту запропоновано передати національним федераціям. Свою думку про законопроект та інші проблеми українського спорту висвітлив один з ініціаторів спортивної реформи, колишній віце-президент Федерації баскетболу України і колишній заступник міністра Мінмолодьспорту України [95].

Принципова відмінність запропонованих новацій в тому, що детально прописана структура відносин у системі спорту: міжнародна федерація - національна федерація - спортивний клуб і люди, які зайняті в сфері спорту - спортсмени, тренери, функціонери, лікарі та інші. Тобто чітко прописана вся вертикаль і вся система відносин. Без штучно вставлених ідеологічних речей на зразок добровільних спортивних товариств. Адже якщо використовується поняття «спортивний клуб», то воно може відображати одночасно діяльність і добровільного спортивного товариства, і дитячої спортивної школи, і об'єднання за інтересами громадян за місцем проживання. При цьому в законопроекті всім надані рівні юридичні можливості, а взаємини між ними чітко прописані.

І якщо для покращення діяльності у спорті необхідно більш високе представництво по вертикалі влади або за приналежністю до території то, наприклад, сільські клуби ОТГ можуть об'єднати зусилля з представництва та захисту своїх інтересів в центрі. Отже вони знизу ініціюють створення якоїсь структури, яка їх об'єднує і представляє їх інтереси в столиці або в обласному центрі. Але головною одиницею в цьому процесі є саме клуби.

Сьогодні в Україні існує розрив між реальністю і бажаннями. Якщо в Європі люди об'єднуються в клуби, а клуби у федерації, то в Україні все навпаки. У нас залишилася радянська система, коли все росте зверху - вниз. При цьому втрачаються можливості, смисли, а ми маємо нинішню ситуацію, коли якісь структури намагаються представляти свою спортивну роботу, аргументуючи тим, що у них є обласні відділення і об'єкти. Вони отримують в центрі кошти на офіси, через столичний офіс взаємодіють з держбюджетом. Це повністю суперечить світовій практиці. У нас хтось «нагорі» визначає, кому і що робити, і розподіляє гроші, які починають розтікатися зверху вниз. Це як мінімум неефективно.

Аби змінити ситуацію потрібно спочатку зрозуміти, якими в принципі повинні бути взаємини держави зі структурами, що займаються спортом. Ще в 2014 р. група однодумців виробила підходи та ідеї, які й запропонувала міністру спорту Д. Булатову.

Ідея реформи сфери спорту полягала в тому, що у держави має бути два види держзамовлення, але не в юридичному, а в смисловому розумінні. Один на здоров'я нації, який реалізується через масове залучення людей до занять спортом (діти, студенти, дорослі). Це аматорський спорт, де є головний критерій - масовість. Чим більше людей залучено до фізичної активності, тим краще виконане держзамовлення на здоров'я нації.

Другий вид держзамовлення на престиж нації, це професійний спорт і національні збірні. І тут в центрі уваги той, хто зможе принести медальний результат. Коли на стадіоні і на телеекрані з'являється наш державний прапор і гімн, коли є сльози радості і почуття причетності глядачів до успіху своєї країни, ось це і є виконання замовлення на престиж.

І у першого, і у другого напрямку абсолютно своєрідні підходи. Вони по-різному реалізуються. Ті, хто пропонували Мінмолодьспорту зміни, спочатку вивчали світовий досвід і передові напрацювання, які довели свою ефективність. Адже спочатку треба було осмислити, а потім запропонувати їх впровадження з урахуванням української специфіки.

О. Ларін зауважує, що сьогодні взагалі не важливо, як називається центральний орган - міністерство, комітет, агентство або ж це буде просто департамент у складі якоїсь іншої державної структури. Головне - повинен бути такий орган, який виробляє напрямки державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Цей орган і повинен займатися розробкою політики у взаємодії з експертами щодо можливої політики, а також контролем за її виконанням. Який у нього статус, не має значення, якщо є повноваження. Повинен працювати механізм, а не здійснюватися управління в ручному режимі. Повинні бути розроблені та впроваджені механізми, щоб сфера жила сама: не можна в ручному режимі управляти цією всією складною конструкцією, якою є сучасна сфера спорту.

Натомість і до сьогодні Мінмолодьспорт діє як велика ДЮСШ, у якій багато груп з різних видів спорту, починаючи від груп початкової підготовки до груп спортивного вдосконалення, груп вищої спортивної майстерності, ветеранів і так далі. І ось в цій школі керівництво вирішує, де, скільки і яких саме має бути груп, яким має бути їх наповнення, скільки кому видати грошей на початкову підготовку, на проведення змагань, скільки дати збірним, у що їх одягнути. Загалом, абсолютна аналогія з ДЮСШ глобального масштабу.

Внесений в Раду законопроект - за суттю це той текст, який був підготовлений в 2014 р. ініціативною групою, куди входили кілька керівників національних спортивних федерацій. А вже потім підключились депутати, які його зареєстрували, але Міністерство молоді та спорту, чекаючи на новий Закон, не робить нічого реально реформаторського. Все поки тільки замовляння теми реформи, імітація управління на рівні глобальної ДЮСШ.

О. Ларін пояснює, що ніхто з ініціаторів реформи спорту в 2014 р. не говорив, що ця реформа підготовлена повністю, що ось з такого-то місяця взяли, переключили рубильник і все запрацювало. Лише декларувались прості і зрозумілі речі для тих, хто хотів це чути. З прийняттям закону повинен був бути встановлений період, протягом якого (припускали, що весь 2015 р., а якщо знадобиться, то і 2016-й) буде проводитися аудит нормативної бази в широкому сенсі слова: потрібно чітко з'ясувати, з чим стикається спортивна сфера.

Сьогодні жоден фахівець не видасть повний список такої нормативної бази. Тому що завжди виявляється, що є ще якийсь недорахований підзаконний акт або нормативний документ більш низького рівня, з яким стикається сфера спорту. Мав бути проведений аудит, в ході обговорення з експертами підготовлені методики. І тоді, коли буде готовність на нормативному рівні, все почне працювати. Питання в тому, що треба почати це робити.

Закон - це принцип. Наприклад, немає сенсу вставляти в закон про спорт спеціальні розділи про пільги представникам сфери спорту. Законотворча діяльність повинна чітко структурувати - кому і які пільги надаються. Це повинен бути єдиний реєстр - скажімо, хто може користуватися пільгами на землю, і якими саме. В тому числі при зведенні спортивних споруд. А сьогодні існує лише «законодавчий вінегрет», в якому при бажанні, звичайно, можна відокремити морквину від огірків, але на це буде витрачено багато часу.

Закон про фізичну культуру і спорт повинен регулювати взаємовідносини в спорті. А взаємини держави з меценатами, спонсорами, усіма юридичними і фізичними особами, які готові вкладати гроші в спорт - так само, як і в культуру або здоров'я, - повинні бути прописані в інших законах. Не дуже зрозуміло, чим меценат у сфері спорту відрізняється від мецената сфери культури. У держави повинні бути принципи, за якими вона взаємодіє з тими людьми, які готові жертвувати фінанси (якись інші ресурси) у різні соціальні сфери.

Потрібно домовитися про те, як держава ставиться і що саме надає (або не надає) людям, готовим до меценатської діяльності. Потрібно визначитися на рівні Закону. Адже парламентарі, не маючи злого умислу, протиставляють, наприклад, тренерів викладачам музики або живопису. Вони прописують: цим належить, а цим не положено, причому це розсипано за нормативними актами. До того ж ці нормативи ще й неоднаково читаються.

Тому потрібен закон про спонсорство і меценатство, якого чекають, і якого немає всі роки незалежності. Його потрібно чітко написати, попередньо чітко позначивши смисли. І коли буде такий закон, де буде чітко прописано, як і що можна і потрібно робити, а чого робити не можна, тоді зникнуть «сірі схеми» і зніметься маса проблем.

Економічний потенціал в українському спорті є вже тому, що існує така сфера. Інша справа, наскільки ми наблизились до його реалізації. Для того, щоб щось стало бізнесом, це повинно бути цікаво з точки зору реалізації з вигодою. Для цього повинні бути об'єкти спорту, де реалізуються інтереси бізнесу. Щодо спорту це - стадіони, арени, які повинні відповідати вимогам часу. А в Україні, окрім кількох футбольних стадіонів, які були побудовані під Євро-2012, таких об'єктів немає. Є кілька більш-менш сучасних арен, наприклад, палац в місті Південному Одеської області. Але він не відповідає міжнародним вимогам за кількістю місць, до того ж він не мультифункціональний. А фокус сьогоднішніх багатофункціональних арен в тому, що вони абсолютно без напруги зі спортивних перетворюються на концертні, адаптуються під інші громадські або комерційні заходи.

За роки державної незалежності нічого подібного в Україні не було побудовано, тому що держава на рівні Кабінету Міністрів, Верховної Ради України та місцевої влади не стимулювала бізнес до такого будівництва. Можна подивитись у програми наших політичних партій і пошукати там що-небудь про спорт, окрім декларацій про здоров'я нації та необхідність залучення населення до фізкультури і спорту. А ось якщо хтось в приватному порядку побудує кінний манеж або тенісний корт, то відповідні органи можуть почати з нього «дерти сім шкур». Це питання ментальності влади на всіх її рівнях.

Свого часу була така спроба: Федерація баскетболу включилася в боротьбу за право проведення в Україні Євробаскету-2015. Ідея була не у власне проведенні турніру, а в тому, щоб під нього побудувати в п'яти містах країни сучасні арени на засадах державно-приватного партнерства. Йшлося про багатофункціональні об'єкти на 10-20 тисяч глядачів кожний, які необхідні Україні. Абсолютно така ж історія була раніше в 2005 р., коли баскетбольний клуб БК Київ пробився до Фіналу чотирьох Кубка Європи, отримав право його проведення, але змушений був відмовитися, тому що в Палаці спорту, що в м. Києві, потрібно було приймати пісенне Євробачення.

Тож, яким шляхом можна протистояти відтоку кращих спортивних кадрів з України за кордон? Потрібно створити в країні такі умови, щоб людина не хотіла з неї їхати. Це

рівно такий же процес, як відтік вчених або артистів, які їдуть через низький рівень побутових умов і умов професійної самореалізації. Для спортсменів це мають бути гарні умови тренувального, а також змагального процесу. Якщо будуть створені відповідні і сучасні умови, люди не будуть звідси їхати. А якщо все залишиться на рівні розмов і закликів до патріотизму, то нічого не зміниться. У людини одне життя, і вона шукає умови для самореалізації з максимальною користю для себе і своєї сім'ї.

Ось на тлі наявності бачення того, що потрібно зробити в сфері спорту для її поступового реформування, але відсутності конструктивних дій з боку Мінмолодьспорту і відбулась Олімпіада-2016, яка закінчилася з результатами, якими всі незадоволені. Але, у звичний спосіб «вирішуючи питання» через можливу заміну чиновників в міністерстві, тут нічого не вирішити. Є об'єктивні і суб'єктивні причини такого виступу олімпійців, і вони загальновідомі: від втрати двох регіонів на сході країни і 18 потенційних медалістів в Криму до недостатньо активного лобювання спортивних законів в парламенті [188].

І все ж, як не дивно, такий негативний результат може зіграти, але не обов'язково зіграє, свою позитивну роль, тому що він оголив ті проблеми, про які чимало говорили останнім часом як реформатори, так і окремі керівники міністерства, але реформа сфери спорту не відбувалась. Вважалося, що наші спортсмени самі впораються зі своїми проблемами, тож не варто приділяти їм додаткову увагу, зокрема у вигляді збільшення фінансування. Але Олімпіада-2016 показала, що це не так, треба різко змінювати ситуацію.

В. Бульба, як і інші фахівці, підтверджує, якщо абстрагуватися від Олімпіади: так чи інакше ситуацію в сфері нашого спорту необхідно міняти, навіть з урахуванням російської агресії, економічних проблем та інших негативних чинників, нам потрібні медалі [188].

Проблема в тому, що український спорт з однієї системи (радянської) вийшов, а до іншої так і не наблизився. З одного боку, можна просто заявити: давайте приберемо все «минуле»: Міністерство молоді та спорту України, ДЮСШ, ФСТ (фізкультурно-спортивні товариства) і т.п. Але з іншого боку, необхідно чітко розуміти кінцевий результат: на що саме ми хотіли б поміняти цю систему, яку скасувати відразу просто неможливо.

Необхідність реформ сьогодні вже усвідомлюють всі. Як не парадоксально, самі директора тих же ДЮСШ, навіть найбільш успішні з них, кажуть, що працювати в рамках діючих застарілих розпоряджень і циркулярів практично неможливо. Наприклад, не можна звільнити тренера, який нічого не робить і не дає результат. Однак і ліквідувати систему ДЮСШ одним махом не можна. Якщо у великих містах є альтернативи, то на периферії це єдина наявна форма спортивної роботи з дітьми та молоддю, що має державну підтримку. Сьогодні неможливо пропонувати швидке вирішення цієї проблеми. Тут потрібно колегіальне рішення компетентних фахівців після серйозного аналізу.

Реформа самого міністерства рухається, хоча і не так швидко, не так радикально, як того хотілося б реформаторам. Зокрема, йде поступова передача повноважень федераціям. У будь-якому випадку алгоритм розвитку ситуації виглядає просто: або здійснюються зміни, або все продовжує йти по інерції і тоді на наступних Олімпійських іграх у нас буде ще менше медалей, а після них ще більше критики.

Тому для початку потрібно все уважно проаналізувати і зробити висновки - Мінмолодьспорту, профільному комітету Верховної Ради, всьому спортивному

співтовариству. Олімпіада розкрила проблеми, а їх аналіз - це процес, який займе якийсь час, але він вже йде. Аби він пришвидшився потрібно омолоджувати чиновницький склад міністерства, запрошувати молодих фахівців з хорошою освітою, з ідеями, які мають здоровою енергією розвивати взяті на себе напрямки. Дати їм можливість формувати свою команду і в той же час нести відповідальність за свій сектор роботи.

Приміром цікавий досвід отримали в Німеччині, де фахівці протестували всіх дітей початкової школи, визначивши їх здатності до тих чи інших видів спорту. На підставі тестування батькам дітей видали конкретні рекомендації - в яку секцію вести дитину, дали контакти федерацій і фахівців з відповідних видів спорту. В результаті сьогодні показники в спорті вищих досягнень зросли на 40 %. Але у нас про такі форми роботи ніхто не думає.

Звідси, в контексті такого аналізу, питання про те, чи потрібно нам розвивати занадто велику кількість видів спорту? Звичайно, спорт не живе окремим життям, він пов'язаний з усіма процесами, що йдуть в країні. І в той момент, коли йде війна, політична ситуація хитка, економіка швидко не зростає, напевно, не дуже логічно вимагати від спорту високих результатів. Погано, що відстає законодавство, зокрема, до сих пір немає закону про меценатство.

В Іспанії, в Німеччині та інших країнах, бізнесмени отримують пільги і преференції, вкладаючи в розвиток спортивної інфраструктури та підтримку спорту на прозорих і зрозумілих умовах. В Україні держава самостійно не підніме спортивну інфраструктуру, але й бізнесу не дають цим займатися. Періодично це роблять ентузіасти з якихось своїх особистих спонукань, але правил і системи в цьому питанні немає.

І, до речі, якби такі правила були створені, то напевно масу грошей вивели б з тіні, оскільки спортивні проекти цікаві і комерційно, і в іміджевому плані: дають рекламу, пізнаваність, популярність, допомагають задовольнити амбіції. У безлічі країн це успішно працює.

У нас не налагоджені не тільки контакти спортивної сфери з інвесторами з бізнесу. Майже не працює і таке звичне у світовій практиці джерело фінансування як спортивні лотереї, гральний бізнес, букмекерські контори. Не потрібно агітувати за азартні ігри, вони і так вже існують, але ж частина відрахувань за прикладом багатьох країн могла б йти на спорт, а це потенційно великі суми, які при правильному їх використанні можуть працювати на спортивні цілі, в тому числі на розвиток спортивної інфраструктури.

В цілому, наш спорт це складний клубок проблем, який дуже непросто розплутати, діючи у звичний для чиновництва спосіб.

Група ініціаторів реформи виклали «Опис проекту реформування системи спорту в Україні», який існує як робочий документ, радше чернетка, яка не була офіційно схвалена.

1. Мета реформування.

Законодавчо закріпити систему функціонування та розвитку сфери фізичного виховання та спорту в умовах ринкової економіки.

2. Основні засади.

Необхідність приведення системи спорту до стандартів Європейського союзу.

Необхідність децентралізації влади з максимальним делегуванням повноважень регіонам та громадянському суспільству.

Необхідність розвитку громадянського суспільства України, зокрема через розвиток спортивних організацій (спортивні федерації, спортивні спілки та клуби тощо).

Прагнення подолати корупцію в системі спорту.

3. Основні проблеми, що потребують вирішення при проведенні реформування.

Надмірна участь держави в сфері спорту в якості єдиного суб'єкта управління нею, заснована на принципах соціалістичної економіки планування та непрозорого розподілення ресурсів.

Інституції громадянського суспільства в сфері спорту фактично не задіяні або мають слабкий рівень співпраці з органами державної влади та місцевого самоврядування за рахунок витіснення їх державою як суб'єктом управління спортом.

Відсутність законодавчо закріплених принципів взаємодії між суб'єктами спортивної сфери. Не встановлені обов'язкові вимоги слідування спортивним правилам та стандартам у спорті.

Відсутність системного підходу в питанні використання фінансових ресурсів, що надходять у галузь спорту. Фінансові ресурси витрачаються за відсутності сформульованих соціальних замовлень, без планування цілей та очікуваних обґрунтованих соціальних і економічних результатів такого фінансування.

4. Принципи.

Визнання спортивної сфери як самодостатньої, що діє на принципах саморегулювання та самоорганізації своєї діяльності за рахунок існуючих правил, стандартів та регламентів.

Мінімальне втручання держави у питання законодавчого регулювання діяльності спортивної сфери.

Реформа повинна забезпечити перехід від державного управління спортом до таких основних функцій держави як: створення якісного законодавчого поля в сфері спортивної діяльності; функції регулятора суб'єктів; участь в якості суб'єкту сфери спорту.

Реформа сфери спорту на рівні спортивних федерацій повинна забезпечити якісне, системне підвищення ролі та статусу спортивних федерацій національного рівня як носіїв правил, регламентів та стандартів спортивної сфери, встановлених міжнародними федераціями.

При цьому держава забезпечуватиме всебічну підтримку спорту та фізичного виховання через наступні основні механізми:

- імплементацію існуючих спортивних правил у законодавчий та нормативно-правовий простір України;

- підтримку базових елементів саморегульованої спортивної вертикалі (міжнародна федерація – федерація національного рівня – спортивний клуб – людина), фінансування спорту через систему рейтингування та замовлення послуг;

- забезпечення джерелами цільового фінансування; в тому числі за рахунок проведення лотерей та за рахунок підвищення і законодавчого закріплення статусу федерацій як «нон-профіт» (тобто, незалежних, некомерційних) організацій, які мають право на отримання фінансування від суб'єктів підприємництва з забезпеченням останнім звільнення від оподаткування сум, які надходять в якості благодійної допомоги на

розвиток таких спортивних федерацій; розміри сум для спортивних нон профіт організацій повинні бути суттєво збільшені;

- підтримку спортивної сфери за напрямками: спорт вищих досягнень, масовий спорт, спорт в системі освіти, спортивна інфраструктура.

5. Змістова частина.

Спорт вищих досягнень.

Підтримка спорту вищих досягнень повинна бути забезпечена через створення системи рівного доступу всіх федерацій (через рейтингування) до фінансування делегованих повноважень. Делеговані повноваження – право представлення країни на міжнародній арені та повноваження з підвищення авторитету держави з використанням державних символів.

Спорт в системі освіти.

Підтримка напрямку розвитку спорту в системі освіти забезпечується за рахунок створення дієвого механізму залучення учнів і студентів до спортивної змагальної діяльності як механізму підтримки здорового способу життя. Таке залучення здійснюється через мережу створених студентських спортивних клубів.

Масовий спорт.

Підтримка здорового способу життя та зайнятості населення спортом забезпечується через систему відповідних замовлень від органів місцевого самоврядування та держави. Такі замовлення відбуваються на принципах забезпечення рівного доступу спортивних федерацій та клубів до фінансування на конкурсних засадах замовлення соціальних послуг в сфері спорту.

Спортивна інфраструктура.

Забезпечити такий рівень державної підтримки діяльності з інвестування, планування, проектування, будівництва та експлуатації об'єктів спортивної інфраструктури, який би забезпечував провідну роль національних спортивних федерацій як носіїв відповідних стандартів в цій сфері.

6. Організаційна частина. Основні елементи.

До реформування (сучасний стан)	Після реформування
<i>Спортивна федерація національного рівня</i>	
Спортивна федерація є інструментом, який забезпечує управління спортом з боку держави, але не має визнаних державою повноважень в сфері спорту. Відсутні вимоги щодо якісних та кількісних показників зв'язку з відповідними суб'єктами сфери спорту, які здійснюють діяльність у ніші діяльності спортивного клубу.	Спортивна федерація національного рівня має стати носієм правил, стандартів спортивної сфери та центром управління відповідним видом спорту. В якості авторизованого представника міжнародної спортивної федерації має бути визнаним її єдиним офіційним представником на території країни.
<i>Спортивні клуби</i>	
Відсутні вимоги щодо стандарту спортивного клубу як базової ланки спортивної діяльності; відсутні законодавчі вимоги щодо визнання норм міжнародних	Спортивні клуби мають стати джерелами формування національних спортивних федерацій та базовим елементом саморегулювання спортивної діяльності,

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

федерацій та федерацій національного рівня; відсутні обов'язкові вимоги до взаємовідносин між спортивною федерацією та суб'єктами в сфері спорту, які діють у ніші діяльності спортивного клубу.	який об'єднує спортсменів, тренерів і обслуговуючий персонал спорту та їхній зв'язок с відповідною спортивною федерацією. Уся існуюча система спортивних шкіл трансформується у спортивні клуби.
<i>Спортсмен, тренер, обслуговуючий персонал</i>	
Повна відсутність регульованих взаємовідносин (або їх різнохарактерність); відсутні законодавчі вимоги щодо членства.	Спортсмен, тренер, обслуговуючий персонал беруть участь у спортивній діяльності через участь у діяльності спортивного клубу, що має членство у відповідній спортивній федерації.
<i>Функції держави</i>	
Затвердження правил видів спорту; затвердження регламентів проведення змагань; затвердження стандартів об'єктів спортивної інфраструктури; організація та проведення змагань; управління збірними командами; працевлаштування тренерів та спортсменів до Міністерства молоді та спорту України; головний та єдиний власник спортивної сфери, здійснює управління спортом.	Створення законодавчого поля в сфері спорту (державна політика в сфері спорту); функція регулятора суб'єктів сфери спорту; участь в якості суб'єкту спортивної сфери (через делегування повноважень на рівні спорту вищих досягнень, замовлення соціальних послуг в сфері спорту визнаним спортивним федераціям та спортивним клубам)
<i>Місьцеве самоврядування</i>	
Утримання та фінансування витрат різного ґатунку спортивних шкіл, клубів, центрів тощо (без постановки критеріїв використання, прив'язки до спортивних результатів, без залучення широкого кола громадян до діяльності цих установ).	Участь в якості суб'єкту спортивної сфери через замовлення соціальних послуг в сфері спорту визнаним спортивним федераціям та спортивним клубам на конкурсних засадах.
<i>Взаємозв'язок (взаємовідносини) «Держава - Міжнародна спортивна федерація»</i>	
Відсутні.	Визнання міжнародної федерації, визнання виду спорту, правил (зазвичай, декларативного характеру).
<i>Взаємозв'язок (взаємовідносини) «Держава – Федерація національного рівня»</i>	
Ґрунтується на наступних засадах з управління спортом: конкурсний відбір; надання статусу національної; відсутність чіткого регламенту делегування повноважень; делегування тих повноважень, які природно належать федераціям національного рівня.	Регулювання суб'єктів, визнання статусу спортивних федерацій національного рівня як авторизованих представників міжнародної федерації, делегування права представляти державу на міжнародній арені та повноваження в сфері підвищення авторитету держави на міжнародному рівні шляхом використання державних символів, замовлення соціальних послуг в сфері спорту тощо.
<i>Взаємозв'язок (взаємовідносини) «Держава – Спортивний клуб»</i>	
Регулювання суб'єктів, замовлення соціальних послуг в сфері спорту.	Регулювання діяльності, фінансування витрат.

Взаємозв'язок (взаємовідносини) «Держава – Спортсмен, тренер, обслуговуючий персонал»	
Взаємозв'язок побудований на принципі «роботодавець – працівник» в сфері діяльності збірної команди.	Забезпечення соціальних гарантій, контроль безпеки.
<i>Механізм управління збірними командами</i>	
Законодавчі механізми реального управління збірною командою з боку федерації відсутні. Повноваження Міністерства: затверджує плани, графіки, фінансування, склади збірних команд та делегацій на змагання, укладає трудові контракти. Повноваження спортивної федерації: внесення пропозицій щодо складу збірної команди.	Управління збірною командою здійснює спортивна федерація (управління фінансуванням, укладання трудових контрактів, затвердження графіків підготовки до змагань, складу делегацій збірної команди тощо).

7. Етапи реформування.

Перший етап реформування потребує прийняття Закону України «Про фізичну культуру та спорт» у новій редакції, яка буде закріплювати умови функціонування спортивної сфери в умовах ринкової економіки.

На другому етапі реформування галузь потребуватиме прийняття, зміни та/або скасування законодавчих та нормативно-правових актів з метою відтворення законодавчо-закріплених нових принципів функціонування галузі.

8. Очікувані результати.

В результаті здійснення запланованих заходів з реформування очікується суттєве зниження регуляторного впливу держави на сферу спорту, що дасть можливість розвитку відносин за рахунок інституцій громадянського суспільства.

Формування державної політики з урахуванням її наступного втілення через інституції громадянського суспільства та на засадах прозорості і відкритості.

Зосередження державної підтримки сфери спорту на цільовому фінансуванні за встановленими напрямками на конкурентних та прозорих засадах (рейтингування, замовлення послуг).

Встановлення прозорих та сталих взаємовідносин між суб'єктами спортивної сфери, слідування правилам та стандартам міжнародних федерацій.

З поданого очевидно, що ряд гарно обізнаних і діяльних фахівців запропонували своє бачення тих чи інших елементів реформи олімпійського спорту. Зрозуміло, що всі їхні напрацювання будуть у нагоді оновленому органу державного управління сферою спорту.

8.3. Економічна модель діяльності федерації з виду спорту в ринкових умовах (на прикладі спортивних ігор)

Серед досліджень та пропозицій практиків, присвячених інтенсивному розвитку видів спорту на пострадянському просторі [окрім розкритих вище, це 16; 176; 182; 185; 213 та ін.] особливу увагу привертає докторська дисертація С.Б. Репкіна «Економіка

ігрових видів спорту в Республіці Білорусь: стратегія розвитку та організаційно-методичний інструментарій її реалізації» за спеціальністю «Економіка і управління народним господарством» ВАК Білорусі [174]. В ній, серед іншого важливого, автор запропонував аргументовану і математично-обґрунтовану максимально чітку методику фінансування юнацького спорту з боку держави, яку варто використати в Україні.

Вивчивши устрій системи підготовки спортсменів за кордоном (країни Заходу, Китай), автор доходить висновку, що запозичення цих напрацьованих успішних моделей і перенесення їх на терени Білорусі є неможливим. Адже людські і фінансові ресурси Білорусі не можна з ними порівнювати, тому розвивати в Білорусі олімпійський спорт за усіма видами програми на однаковому рівні не представляється можливим.

В якості стратегічного напрямку вдосконалення системи управління спортом в Республіці Білорусь С.Б. Репкіним запропонований варіант, при якому, по-перше, повинна бути значно підвищена привабливість економічної діяльності у сфері спорту вищих досягнень для приватних інвестицій. По-друге, забезпечена ув'язка державних витрат на спорт з кінцевими результатами, що досягаються на великих спортивних форумах. По-третє, передбачено фінансування дитячого спорту на умовах максимальної окупності та самофінансування. Отже, на думку автора, в якості стратегічної слід розглядати задачу переходу системи управління спортом в Білорусі від «китайської моделі», яку країна насправді намагається реалізувати, до західноєвропейської, в якій його інвестування здійснюється за рахунок асигнувань з бюджету та коштів приватних інвесторів.

Аналіз ситуації, а також тієї, що існує в Республіці Білорусь економічної моделі управління спортом, дозволив виявити в ній риси дифузності, тобто «розпилення» прямого і непрямого бюджетного фінансування по вертикалі (держбюджет, обласні, районні, міські та місцеві бюджети), а також по горизонталі (види спорту, федерації, спортивні клуби). Натомість, як цілісну систему спорт необхідно розглядати у форматі єдиного комплексу дитячо-юнацького (підтримуваного головним чином за рахунок держбюджету) і дорослого спорту як особливого різновиду комерційної діяльності, в якій крім державних присутні засоби приватних інвесторів. Особливе значення при цьому надається ефективності механізму економічної взаємодії держави і бізнесу у формі державно-приватного партнерства. Дослідження даної взаємодії з позицій фінансування державою дорослого (професійного) і дитячо-юнацького спорту свідчить про те, що істотним недоліком сучасної економічної моделі управління спортом є відсутність «замкнутості кругообігу» бюджетних ресурсів, що спрямовуються на його підтримку.

Запропоновано провести заміну моделі екстенсивного, витратного за ресурсами розвитку спорту, сучасною моделлю його інтенсивного розвитку, заснованої на класичних ринкових принципах взаємодії учасників ринку, шляхом реалізації наступних заходів:

- функціонально розділити учасників взаємодії в спорті на дві групи - ту, що формує попит на спортивний результат (замовник, клієнт, сторона що фінансує); і ту, що формує пропозицію (підрядник, виконавець, сторона, що володіє послугою на спортивне видовище);

- сконцентрувати фінансові ресурси держави в дитячо-юнацькому спорті; відмовитися від використання бюджетних коштів на поточне утримання дорослих

спортивних команд і перевести їх у форму призових виплат за результати, досягнуті в спортивних змаганнях; максимально комерціалізувати професійний спорт, зробивши його привабливою сферою для приватних інвестицій, а в якості пріоритетної форми організації змагань вибрати ту, яка схожа з Лігою чемпіонів; законодавчо закріпити за державними ДЮСШ і тренерами права на підготовлених ними спортсменів; переводити молодих спортсменів, які успішно закінчили ДЮСШ, в комерційні спортивні клуби та ліги тільки на оплатній основі і під контролем держави; дозволити приватним інвесторам, які утримують спортивні клуби, використовувати на ці цілі призові кошти, отримані від держави.

Перевагами цієї моделі є: концентрація бюджетних коштів в системі дитячо-юнацького спорту, що в повній мірі відповідає цілям і задачам держави як інституту влади; формування повноцінного ринку в сфері спорту як особливого виду бізнесу; надання «замкнутості» обороту державних ресурсів та гарантування їх відшкодування за рахунок покупки прав на спортсменів приватними інвесторами; синтез територіального і відомчого використання виділених на спорт бюджетних коштів; введення простої і прозорої системи стимулювання тренерів за підготовку висококласних спортсменів.

Побудова ефективної моделі управління спортом вимагає оптимізації організаційної структури проведення спортивних змагань як по вертикалі (від дитячо-юнацьких змагань до дорослих комерційних турнірів), так і по горизонталі (за видами спорту в територіальному розрізі). Різноманітність видів спорту робить його, по суті, багатогалузевою сферою діяльності, що відчуває складнощі правового, організаційно-технічного та фінансово-економічного характеру. У зв'язку з цим необхідно перш за все визначити структури, які об'єднують усі зацікавлені у розвитку того чи іншого виду спорту сторони. Які наділені широкими повноваженнями і концентрують максимально персоналізовану відповідальність за досягнуті результати в спортивних змаганнях на представницьких міжнародних форумах. Очевидно, що такими структурами можуть бути спортивні федерації з видів спорту, що культивуються. При цьому важливу роль відіграє створення механізму координації спільних дій федерацій з усіх правових, технологічних, економічних та інших аспектів з органами державного управління (міністерствами, відомствами), територіальними структурами влади (виконавчі комітети), це й приватні інвестори, спортивні клуби, організатори змагань (відповідні ліги), відомчі спортивні організації, громадські організації. Відповідно до єдиної компактної ієрархії управління, яка має бути інституціалізована, повинен здійснюватися і розподіл бюджетних коштів.

С.Б. Репкіним вивчено проблематику кількісного виміру і якісних інтерпретацій ринкових економічних показників спортивних організацій і проаналізовані найбільш актуальні аспекти вдосконалення інформаційної бази прийняття управлінських рішень на мікро-, мезо- і макрорівнях спортивного менеджменту. Як об'єкт вивчення у дослідженні взято футбол як найбільш комерціалізований вид спорту, в якому накопичено найбільший досвід з формування та аналізу фінансових показників діяльності спортивних команд.

Встановлено, що особливості ринкової моделі в спорті найбільш явно виявляють себе в двох найважливіших систем утворюючих аспектах, до яких відносяться, по-перше, форми організації спортивного бізнесу (холдинги, асоціації, федерації, клуби, ліги), по-друге, методологія складання і подання фінансової звітності його суб'єктами. Виходячи з

міжнародного досвіду, обґрунтовано, що при інституціоналізації менеджменту спортивних організацій в умовах ринкової системи слід брати до уваги такий важливий елемент фінансово-економічного механізму, як авансування (тобто існування на основі передоплати послуг) їх діяльності (майбутніх доходів). Воно має місце на початку спортивного сезону по ряду каналів (продаж абонементів на ігри, кошти спонсорів, різні надходження від УЄФА, професійних ліг і національних федерацій).

Розглянуто найхарактерніші риси формування доходів, витрат та інших фінансових результатів діяльності футбольних клубів. Відзначено, що вони функціонують в умовах високої конкуренції, здійснюють управління з використанням ринкових механізмів, концентрують свої зусилля на ключових групах факторів, здатних забезпечувати не тільки спортивний, але й економічний успіх. В якості однієї з найбільш дохідних статей бюджету цих спортивних організацій визначені трансфери гравців.

Зроблено висновок про наявність специфіки в оцінці економічної діяльності футбольних клубів, яка повинна прийматися до уваги при інституціоналізації і коректної інтерпретації ряду економічних показників в процесі проведення наукових досліджень і прийнятті управлінських рішень (виняткові витрати і доходи, амортизація трансферів, списання вартості прав на гравців, фінансовий результат від трансферів гравців та ін.).

Відтак, запропоновані концепція економічного розвитку гандболу в Білорусі як національного виду спорту, методика оцінки ефективності інвестицій в гравців, методика управління кар'єрами спортсменів (на прикладі гандболу) і методика планування ємності ринку праці гравців в гандбол на дитячо-юнацькому і професійному рівнях як фактора стійкого економічного розвитку професійного спорту.

Було встановлено, що найбільшою мірою національним інтересам відповідає комплексна стратегія розвитку гандболу. В якості одного з її базових принципів визначено формування стрункої системи змагань з цього виду спорту, орієнтованої, по-перше, на створення національної команди, яка була б конкурентоспроможною на міжнародному рівні і забезпечила гідне місце Білорусі на міжнародних змаганнях; по-друге на підготовку гравців, кваліфікація яких викликала б інтерес до них на зарубіжних ринках праці (експорт гравців); по-третє, на максимальне охоплення бажаючих займатися гандболом на професійному рівні в регіонах країни, у відомчих освітніх спортивних установах по широкому спектру усіх статево-вікових категорій населення.

Втілення запропонованої стратегії розвитку гандболу в Республіці Білорусь має включати комплекс ключових заходів: перед за все організацію системи підготовки та перепідготовки тренерів усіх рівнів і персоналу (лікарі, масажисти, адміністратори); розрахунок вартості підготовки одного гандболіста на кожному етапі «піраміди кар'єри» з розробкою стандартних нормативів витрат; створення єдиного банку даних про якість підготовки гравців, динаміку їх фізичних і техніко-тактичних характеристик; широкий обмін тренерським досвідом; моніторинг здоров'я гравців на всіх етапах підготовки та їх кар'єри.

Реалізацію цих заходів запропоноване здійснювати на основі вертикальної інтеграції елементів системи підготовки в цілому. Такий підхід підвищить зацікавленість в гандболі не тільки учасників, але й їхніх близьких, що сприятиме подальшому розвитку цієї гри, забезпечить зв'язок поколінь на основі інтересу до неї. Для практичного втілення

тактичних завдань розвитку гандболу в країні в рамках проекту «Програма підтримки талантів» сформований набір таких конкретних заходів: налагоджений пошук спортивних талантів, клубна підтримка дитячого спорту, цілеспрямована робота республіканських і обласних училищ олімпійського резерву з випускниками дитячо-юнацьких спортивних шкіл, вдосконалення контрактної системи, встановлення шкали оплати праці молодих спортсменів в залежності від досягнутого ними рівня спортивної майстерності.

Розвиток дитячо-юнацького гандболу є ключовим фактором його популяризації в країні і вирішальною умовою формування стійкої ринкової моделі розвитку даного виду спорту. У зв'язку з цим актуалізується завдання об'єктивного аналізу тієї чисельності учнів ДЮСШ з гандболу в Білорусі, при якій будуть забезпечені умови для створення конкурентного середовища і підготовки необхідної і достатньої кількості молодих спортсменів, здатних за рівнем своєї майстерності поповнювати Національну лігу Республіки Білорусь і формувати високорозвинений ринок праці серед професійних гравців в гандбол. Крім того, розрахунок оптимальної кількості учнів в дитячо-юнацьких спортивних школах дозволяє більш точно оцінювати обсяги бюджетних коштів, що спрямовуються на фінансування ігрових видів спорту, і на цій основі, визначати величину витрат (собівартість підготовки) і мінімальну трансферну ціну, за якою випускники ДЮСШ можуть на оплатній основі передаватися в професійні ліги (в тому числі за межі країни).

Для вирішення даного завдання розроблена методика планування ємності дитячо-юнацького гандболу в Республіці Білорусь як фундаменту розвитку цієї спортивної гри на принципах ринкової економіки. Як її вихідні передумови запропоновано наступне: набір дітей в ДЮСШ з розрахунку 10 команд на республіку; вікові обмеження по навчанням в ДЮСШ - 8-17 років; коефіцієнт ротації гравців у віці 8-14 років - $K_{8-14} = 0,2$ (20 %), у віці 15-17 років - $K_{15-17} = 0,1$ (10 %); кількість нових гравців, які прийшли в ДЮСШ у віці 9-15 років, дорівнює кількості гравців того ж віку, які залишили школи ($Z_{9-15} = Y_{9-15}$); для віку 16-17 років кількість нових гравців складає половину від минулих ($Z_{16-17} = 0,5 \cdot Y_{15-17}$). Методика передбачає формалізацію розрахунків по введеним змінним:

X_n - число гравців n -го віку в лізі;

Y_n - число гравців n -го віку, які вийшли з ліги;

$$Y_n = K_n \cdot X_n;$$

$$Y_{8-14} = 40, Y_{15} = 20, Y_{16} = 18, Y_{17} = 18;$$

K_n - коефіцієнт вибуття гравців n -го віку з ДЮСШ ($K_n = K_t$ (травми) + $k_{сп}$ (спортивний принцип) + K_p (особисті причини));

Z_n - число нових гравців n -го віку в ДЮСШ;

$$Z_{9-15} = 40, Z_{16} = 10, Z_{17} = 9.$$

На основі наявних даних автор виконав формалізацію розрахунку найважливіших показників кількісної ємності і якісного стану дитячо-юнацького гандболу в Республіці Білорусь. Кількість дітей (N) однакового віку, яка мінімально має бути залучена до гандболу по всій країні (Білорусь має 7 регіонів), можна визначити за такою формулою:

$$N = X_8 + \sum_{n=9}^{17} Z_n \quad (1)$$

або

$$N = 200 + 7 \cdot 40 + 10 + 9 = 499 \text{ чол.}$$

Отримана величина - це чисельність дітей, які займаються в рамках одного десятирічного циклу підготовки (з 8 до 17 років). Отже, загальна кількість дітей однієї статі (наприклад, хлопчиків) різного віку, що займаються гандболом в системі ДЮСШ Республіки Білорусь, складе близько 5000 чол.

Оскільки максимальна тривалість підготовки гандболістів в дитячо-юнацьких спортивних школах дорівнює 10 рокам, одним з важливих параметрів вважається якість підготовки. Беручи до уваги природну ротацію молоді, яка займається гандболом, що відбувається з року в рік, можна визначити середню тривалість підготовки спортсмена.

Згідно з проведеними розрахунками, в даний час середня тривалість підготовки становить 5,66 роки при 10-річному циклі навчання. При цьому максимальний стаж (10 років) мають приблизно 20 % випускників із загального числа тих, хто починали займатися гандболом, тобто лише близько 30 чол. кожного випуску проходять максимальний термін навчання. Отже, якість підготовки юного спортсмена залежить від тривалості навчання.

Розрахунок ємності дитячо-юнацького гандболу доцільний при плануванні ринку праці професійних гравців. Вихідним параметром обраний такий вік їх участі в змаганнях, при якому середньостатистичний спортсмен досягає свого максимального розквіту і після якого зростання його майстерності практично припиняється (27 років). Автор використав наступний приклад. Відомо, що в 2015 р. в змаганнях національного масштабу брали участь 10 професійних гандболістів у віці 27 років. Це означає, що з 160 випускників ДЮСШ зазначеного року реальна кількість кандидатів в професійну гандбольний лігу склала 10 чол. Молоді спортсмени можуть розглядатися в якості потенційної заміни ветеранам, які залишають спорт. Відповідним чином визначається потенційна ємність ринку молодих гравців-випускників ДЮСШ наступних років. Так, в 2016 р. мінімальний попит на гравців, що надходять в Національну лігу з дитячо-юнацьких спортивних шкіл, склав 15 чол. (які почали займатися у 2006 р.), в 2017 р. досягне 20 чол. і т.д.

За пропонованою методикою можна проводити розрахунки як в цілому по випускникам ДЮСШ, так і в розрізі кожного ігрового амплуа (воротар, напівсередній, розігруючий гравець та ін.). Методика може бути застосована також для визначення витрат держави на підготовку спортсменів в дитячо-юнацьких гандбольних школах.

Методика планування ємності ринку праці гравців може служити ефективним інструментом забезпечення збалансованості на ньому попиту та пропозиції і створення реальних передумов для підтримки високого рівня конкуренції в системі дитячо-юнацького та професійного гандболу як в Республіці Білорусь, так і в Україні.

Виходячи з того, що однією з основних сфер вкладання інвестиційного капіталу в спорті є гравці, пріоритетними завданнями спортивних менеджерів та інвесторів визначено: по-перше, реальна оцінка вартості гравця (прав на нього), який може розглядатися як потенційний об'єкт інвестування (ціна покупки прав на гравця); по-друге, прогнозування вартості прав на гравця на момент можливого продажу його після закінчення контрактної угоди (ціна продажу прав на гравця).

С.Б. Репкін розглядає гравця як носія певних здібностей або як сукупність споживчих властивостей, тобто кожному з яких може бути дана якісна оцінка. Вивчено

комплекс факторів, що впливають на формування та зміну вартості прав на гравця. Розроблена універсальна методика оцінки ефективності інвестицій в ігрових видах спорту дозволяє здійснювати системне впорядкування «споживчих властивостей» гравців та ціну на них. В основу методики покладено залежність між фізичними можливостями, спеціальними навичками, вміннями гравця і тим, як ці властивості впливають на його потенційну вартість (точніше, вартість прав на нього).

Сферою застосування даної методики є процедури прийняття управлінських рішень з купівлі-продажу прав на гравців в умовах високого ступеня невизначеності, коли перед спортивним менеджером та інвестором стоїть завдання вибору гравця конкретного амплуа з більш ніж двох ринкових варіантів. Методика передбачає послідовну реалізацію наступних етапів, яка однак не може і не враховує такої особливої якості, якою є талант:

1. Встановлення критеріїв та вимог, яким повинен задовольняти потенційний гравець, відповідно до завдань, які команда має вирішувати в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

2. Переклад критеріїв в натуральному вимірі в бали і формування бальних оцінок, що відображають ступінь досягнення цих критеріїв.

3. Застосування методу еталонного порівняння, який полягає у виборі еталонного гравця відповідно до встановленої системи критеріїв, розрахунку інтегрального показника його ігрових характеристик, визначенні коефіцієнтів еталонного порівняння даного гравця з іншими претендентами (гравцями), розрахунку базової вартості кожного претендента на основі коефіцієнтів еталонних порівнянь.

4. Експертна оцінка тих ігрових якостей гравця, які в перспективі можуть бути поліпшені в ході тренувального процесу і в результаті його участі у змаганнях.

5. Розрахунок потенціалу збільшення вартості прав на гравця за рахунок поліпшення його ігрових характеристик.

6. Розрахунок прогнозної ефективності від інвестицій в гравця згідно з оцінками потенціалу його майстерності і вартості.

Запропоновано алгоритм ефективного інвестування коштів в гравців спортивних команд, який складається з наступних дій спортивних менеджерів:

Етап 1. Формується перелік вимог до потенційного гравця, виходячи з ігрової концепції, стилю гри і планованих результатів, які повинні бути досягнуті клубом. Сукупність вимог до гравця може бути згрупована в розрізі основних параметрів: фізичні кондиції, спеціальні уміння та навички, техніко-тактичні дії та психологічна стійкість.

Етап 2. Установленим параметрам дається оцінка в балах.

Етап 3. На основі статистичної інформації, контрольних замірів і результатів змагань гравцями відповідних тестів формується система показників, в тому числі:

1) розраховується сума балів еталонного гравця в розглянутий період

$t (Y(0) = \sum_{j=1}^m y_j(0), \text{ де } y(0) = \{y_j(0)\}; j = \overline{1, m}$ вектор, що складається з бальних

оцінок j -х показників еталонного гравця, а також кандидатів в команду ($X_i(0) = \sum_{j=1}^m x_{ij}(0)$,

де $i = \overline{1, n}$ — номер претендента, $x(0) = \{x_{ij}(0)\}$ — матриця j -х показників i -х претендентів) шляхом простого підсумовування на основі статистичних даних;

2) фіксується вартість еталонного гравця - $P_Y(0)$;

3) визначаються коефіцієнти фізичних параметрів i -х претендентів на потрапляння в команду в порівнянні з еталонним гравцем Y

$$K_i(0) = \frac{X_i(0)}{Y(0)}; \quad (2)$$

4) розраховується базова вартість кандидатів в порівнянні з вартістю еталонного гравця

$$P_i(0) = P_y(0) \cdot K_i(0). \quad (3).$$

Базова вартість претендентів може розглядатися як вихідна при укладанні з ними угоди про перехід в клуб. При цьому в процесі формування ціни на гравця (прав на нього) може передбачатися облік також інших чинників суб'єктивного характеру (рекламна привабливість гравця, його популярність у вболівальників, ігровий імідж, харизма та ін.). Однак остаточний вибір повинен залежати також і від можливості збільшення вартості гравця (прав на нього) за рахунок тих чи інших його фізичних параметрів та якостей особи, яка впливає на змагальний результат. Такі прогнози повинні здійснюватися на основі експертних висновків вузьких фахівців і тренерів вищої кваліфікації.

Етап 4. Експертним шляхом формуються ті індивідуальні параметри, які можуть бути поліпшені кандидатом в команду за рахунок тренувань і участі в змагальному процесі.

Етап 5. Визначається вартість потенційного гравця (вартість прав на нього), яка може бути досягнута за рахунок поліпшення його ігрових характеристик на дату закінчення контракту. Для цього розраховується p - вартість одного бала

$$p = \frac{P_y(0)}{Y(0)}. \quad (4).$$

Так як, на думку експертів, збільшення j -го показника за рахунок зазначених чинників для i -го кандидата за період $t = \overline{1, T}$ складає Δx_{ij} , то j -й показник i -го претендента в період t в балах прийме значення

$$x_{ij}(t) = x_{ij}(0) + \Delta x_{ij}. \quad (5).$$

Виходячи з формул (4) і (5), отримуємо наступну вартість i -го претендента в певний звітний період t :

$$P_i(t) = p \sum_{j=1}^m x_{ij}(t). \quad (6).$$

Таким чином, інвестиційний ефект від покупки і використання кандидата і при нарощуванні його показників за рахунок тренувань буде дорівнювати ΔP_i - тобто ціні

можливого продажу прав на нього після закінчення контракту $P_i(t)$ мінус ціна придбання гравця по еталонному порівнянні $P_i(0)$:

$$\Delta P_i = P_i(t) - P_i(0). \quad (7).$$

Перевагою даної методики є те, що при аналізі індивідуальних характеристик потенційного гравця тренерський штаб орієнтований на поліпшення його конкретних фізичних, спеціальних, тактичних, психологічних особливостей. Отже, перед тренерами команд можна ставити очевидні і реалізовані завдання по виведенню гравця на відповідний рівень ігрових кондицій за встановлений контрактний період t .

Етап 6. Проводиться оцінка прогнозованої рентабельності від інвестицій в гравців. При цьому можливий розрахунок в абсолютній сумі і у відносному вимірі

$$Re_i^{Inv} = \frac{\Delta P_i}{P_i(0)} \cdot 100\%, \quad i = \overline{1, n}. \quad (8).$$

Методика оцінки ефективності інвестицій в гравців є універсальною і може бути формалізована таким чином:

$$\Delta P_i = p \sum_{j=1}^m \Delta x_{ij}, \quad i = \overline{1, n}; \quad (9).$$

Даний підхід дозволяє тренерам команд формувати чіткі кількісно і якісно обґрунтовані цільові установки по виведенню гравця за встановлений контрактний період на такий рівень ігрових кондицій, який дозволяє забезпечити максимальну ринкову вартість прав на нього на момент можливого продажу.

Обґрунтовано, що специфічним об'єктом управління і сферою докладання інвестиційного капіталу в спорті є кар'єра спортсмена. Стосовно концепції управління проектами (project management) С.Б. Рєпкіним розроблена методика ефективного моделювання та управління спортивною кар'єрою гравця на прикладі гандболу. Моделювання пропонується здійснювати, по-перше, в рамках об'єктивного життєвого циклу спортивної кар'єри гандболіста і, по-друге, в розрізі її кваліфікаційних рівнів, в тому числі національного і міжнародного.

Виходячи з можливої динаміки розвитку кар'єри гандболіста, сформований набір основних моделей розвитку кар'єри в ігрових видах спорту:

Модель 1. Національна кар'єра, або «Граю як умію»; модель 2. «Повільно, але вірно»; модель 3. Інтернаціональна кар'єра; модель 4. «Рання зірка»; модель 5. Кар'єра елітного гравця, або «Топ-кар'єра»; модель 6. «Зигзаг удачі», або «Американські гірки».

Розглянуті С.Б. Рєпкіним траєкторії розвитку кар'єри у спорті побудовані на основі типологізації масових суспільних явищ. При моделюванні кар'єри окремого спортсмена необхідно брати до уваги його індивідуальні і психофізичні особливості, освітній, фізичний і культурний рівні, а також високий ступінь ризику випадкових подій, наприклад травм.

В цілому запропоновані моделі дозволяють об'єктивно прогнозувати можливі варіанти розвитку спортивної кар'єри.

Порівнюючи свій творчий хист зі зростаючим рівнем вимог, гравець-початківець, як суб'єкт спортивної діяльності, може цілеспрямовано і усвідомлено контролювати особистий кар'єрний ріст протягом усього циклу занять спортом. Крім того, знання факторів, що впливають на траєкторії розвитку спортивних кар'єр, дозволяє інвесторам, менеджерам і спортсменам приймати рішення, що забезпечують найбільш вигідні варіанти з позицій отримання не тільки спортивного, але й економічного ефекту.

Моделювання кар'єри гравця в рамках проектного менеджменту можна застосувати і для оцінки внеску тренера в цей процес. Тільки кваліфікований тренер в змозі обґрунтувати напрямки вдосконалення спортсмена, при яких той здатний досягти максимальних успіхів, що призводять до поліпшення як спортивних результатів, так і матеріальних умов.

Аналіз основних правових та фінансово-економічних форм ведення бізнесу в ігрових видах спорту показав, що найбільш ефективними організаційними структурами є професійні ліги. Як своєрідні бізнес-корпорації вони об'єднують професійні клуби, котрі шляхом чітко скоординованої взаємодії забезпечують створення такого особливого товару, як видовище гри в футбол, хокей, баскетбол, гандбол та інші види спорту, які користуються популярністю і високим рівнем попиту у населення. В рамках ліг централізовано проводяться змагання з визначення кращої команди країни, регіону, світу.

С.Б. Репкіним запропонована ринкова економічна модель створення в Республіці Білорусь національної професійної ліги гандболу (НПЛГ) на основі державно-приватного партнерства, яка може бути адаптована також до інших видів спорту (і не тільки ігрових) на пострадянському просторі. Показано, процес формування НПЛГ має здійснюватися, по-перше, виходячи зі стратегічних довгострокових цільових установок і тактичних середньострокових завдань по їх досягненню, визначених системоутворюючих принципів; по-друге, передбачати чітку змістовну і структурно-логічну ідентифікацію учасників з розподілом між ними прав і обов'язків, зон відповідальності і повноважень, побудовою вертикальної адміністративної функціональної управлінської ієрархії; по-третє, включати організаційно-правовий та фінансово-економічний механізми взаємодії учасників ліги.

Розроблена концепція НПЛГ може бути покладена в основу практичних заходів по її створенню в рамках наявної у країні нормативної, правової, матеріально-технічної та економічної бази спорту (гри в гандбол). При цьому в якості ключових економічних принципів передбачені наступні:

1. Ліга є комерційним інститутом, орієнтованим на отримання прибутку від гри в гандбол і покликаним забезпечувати функціонування учасників на основі справедливої ринкової конкуренції, державно-приватного партнерства, дотримання загальних правил розширеного відтворення, розподілення і перерозподілу доходів, покриття витрат, ціноутворення, оподаткування, інвестування, оплати праці, розвитку інфраструктури.

2. Створювані в результаті діяльності ліги фінансові потоки на системній основі транспарентно (тобто в умовах відсутності секретності, доступності будь-якої інформації) розподіляються між усіма учасниками (органи адміністрування ліги, гандбольні клуби - як учасники ліги, інвестори, органи державного управління, спонсори, гравці, тренери, рекламодавці, засоби масової інформації та вболівальники).

3. Основними джерелами доходів є призові за набрані очки і кінцеві спортивні результати, доходи від продажу квитків і атрибутики, теле- та Інтернет трансляцій, реклами, а також кошти спонсорів.

Національну професійну лігу гандболу можливо організувати по одному з трьох варіантів:

- економічна модель з механізмом децентралізованого формування і розподілу доходів;

- економічна модель з механізмом централізованого формування і розподілу доходів;

- економічна модель з механізмом змішаного формування і розподілення доходів.

Але С.Б. Репкіним обґрунтовано доцільність інституціоналізації ринкової моделі організації спортивних змагань з гандболу саме відповідно до третього з розглянутих варіантів, який передбачає поділ інвесторів на дві групи. Перша з них - підприємці, які засновують лігу, здійснюють її початкове фінансування за рахунок власних коштів з метою вилучення з її комерційної діяльності дивідендів в майбутньому, беруть на себе відповідальність за рівень організації ліги і якість гри як видовища і товару. НПЛГ повинна функціонувати таким чином, щоб бути привабливим бізнес-проектом і вигідним ринковим майданчиком для другої групи інвесторів - власників гандбольних клубів, чії команди відповідають вимогам ліги і заявляються для участі в змаганнях. З цією метою лігою створюються сприятливі економічні умови для довгострокового інвестування коштів в гандбольні клуби з системою гарантій прибутковості, геджування інвестиційних ризиків (геджування, гедж (англ. *Hedging*, англ. *Hedge*) — засіб обмеження ризику шляхом укладання протилежної угоди), спеціальними фондами розвитку, фінансової підтримки і стимулювання.

Економічний механізм розподілу вигод від функціонування ліги між її засновниками і гандбольними клубами-учасниками заснований на розрахунку спеціальних нормативів відрахувань на рахунки обох сторін доходів від продажу квитків і атрибутики, прав на теле- та Інтернет трансляції, реклами. Передбачено також перерахування клубами до ліги внесків за участь в змаганнях. Крім того, незважаючи на те що трансфери гравців є статтями доходів виключно клубів, передбачається відрахування мінімального відсотка від цих угод в лігу (відрахування хоча б по 0,5 % трансферу за кожного гравця буде одним із значущих чинників її фінансової стійкості). Орієнтація економічного механізму ліги і клубів на отримання основних доходів від нарощування вартості прав на гравців і продажу цих прав за кордон вигідна для національної команди країни, так як сприятиме зростанню її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Стимулююча роль розробленої системи розвитку гандболу полягає у створенні лігою за допомогою спеціальних інструментів (регулювання рівня зарплати, використання драфтів, вирівнювання фінансових можливостей команд та ін.) високоякісного видовищного комерційного продукту, - гри в гандбол, - а також у формуванні умов для жорсткої справедливої спортивної конкуренції і підвищення майстерності гравців. Клуби, беручи участь в змаганнях такого рівня, за рахунок концентрації зусиль на сучасному тренувальному процесі, методиках підготовки висококласних гравців, ефективному

медичному забезпеченні, високотехнологічній інфраструктурі, що забезпечує процес підготовки, наполягають на збільшенні вартості прав на належних їм спортсменів і отримують можливість заробляти на трансферах з орієнтацією на експорт. Отже, через лігу реалізуються міжнародні контакти в найрізноманітніших формах, аж до франчайзингу систем менеджменту, управління якістю, сертифікації і організації шоу.

З урахуванням того, що на початкових стадіях створення НПЛГ її інвестування за рахунок коштів приватних осіб може бути ускладнене у зв'язку з новизною проекту і значним ступенем невизначеного фінансування спорту, в Білорусі державі запропоновані два етапи її розвитку відповідно до формули державно-приватного партнерства: 1) організація ліги; 2) становлення ліги.

Ключовим аспектом економічної моделі ліги визначено стимулювання клубів на заробляння доходів у вигляді призових (в залежності від набраних клубами очок, здобутих перемог, зайнятих ними підсумкових місць, рейтингів теле- та Інтернет трансляцій). Такий підхід покликаний стимулювати власників клубів, тренерів і гравців на досягнення максимальної кількості перемог, заняття високих місць в підсумковій турнірній таблиці в прагненні показувати яскравий видовищний гандбол. Успіх кожної команди розглядається як успіх ліги в цілому, що дозволить їй конкурувати на ринку розваг.

Виходячи з базових передумов, що відображають нинішній для Республіки Білорусь рівень фінансування професійних гандбольних команд, що беруть участь в чемпіонаті країни, С.Б. Рєпкіним виконаний проектний розрахунок умов окупності економічної моделі створення національної професійної ліги гандболу.

Переваги розробленої економічної моделі трансформації гандболу (інших видів спорту за цією схемою), як один із напрямів спортивного бізнесу обґрунтовані наступним:

1. На даний час держава фінансує спорт по типу «соцзабезу». Тобто кошти виділяються в основному на утримання команд, що фактично означає їх «проїдання». Обсяги субсидування не пов'язані зі спортивними та економічними досягненнями клубів. Гра ж за «призові від держави» (в залежності від набраних очок, зайнятих місць і т.д.) змінює конфігурацію стимулювання команд. Даний варіант усуває рівне фінансування всіх клубів без урахування їх успіхів, робить зрозумілим і прозорим контроль витрачання виділених на гандбол бюджетних і спонсорських коштів. Концентрація асигнувань на рівні ліги, а також їх виділення клубам в залежності від функціональної результативності здатні значно підвищити відповідальність цих структур за якість тренувального процесу, видовищність гри, нарешті, за підсумкові показники виступів у змаганнях.

2. Створюється повноцінний бізнес-майданчик і формуються комерційні умови для розвитку ринкових відносин в гандболі на принципах державно-приватного партнерства. При цьому економічний механізм розподілу зароблених лігою доходів налаштовується таким чином, що кошти приватних інвесторів, вкладені в гандбольний клуб, певною мірою гарантовані до повернення за рахунок отриманих призових від участі клубів у змаганнях, а також від страхових і резервних фондів та інших доходів.

3. Забезпечується гармонізація економічних інтересів держави та приватних інвесторів. Прозорі правила інвестування в гандбольний клуб захищають інвестора гарантіями повернення грошей за результатами змагань. Вигоди для держави полягають в

централізації тих, що виділяються фінансових ресурсів, на розвиток професійного гандболу з одночасним стимулюванням приватного бізнесу, а не в «розпиленні» цих коштів між окремими клубами (в основному на їх утримання) без прямої залежності від результатів участі у змаганнях. Отже, створюється повноцінний ринок такого товару, як гандбол, на якому ув'язуються в єдиний фінансовий комплекс всі зацікавлені особи.

Таким чином зауважимо, що у пропонованому ринковому механізмі держава, виконуючи соціальну функцію з розвитку виду спорту, виступає своєрідним замовником і платником послуг. Істотні бюджетні асигнування, що виділяються на гандбол, формують (поряд з поки що незначними ресурсами уболівальників і від засобів масової інформації) сукупний попит на нього як на специфічний товар. Приватні інвестори в особі власників гандбольних клубів, маючи в своєму розпорядженні цей товар, формують пропозицію на нього. За допомогою НПЛГ створюється механізм обміну грошей (державне фінансування гандболу) на товар, а саме видовище командної гри, заснований на принципах рівноправної справедливої конкуренції (боротьба за призові місця). Приватний інвестор, виходячи з можливості отримання доходу від гри в гандбол у вигляді призових, заявлених державою (лігою), вкладає особисті кошти в створення гандбольного клубу і, беручи участь в його змаганнях у лізі, заробляє призові і відшкодовує свої початкові вкладення. Основний же економічний інтерес інвестора полягає в зароблянні доходів на продажах прав на гравців з орієнтацією на зарубіжні ринки. Такий підхід націлює його на приріст вартості цих прав як особливих бізнес-утворень, що, власне, і стимулює розвиток самої гри в гандбол.

Таким чином, у розділі розглянуто та проаналізовано наявні науково-практичні ходи щодо реформи олімпійського спорту в Україні відповідно умов ринкової моделі господарювання. Прогресивний доробок науковців і практиків на пост радянському просторі, очевидно, сприятиме розробці засобів впливу на сферу спорту, застосування яких і означатиме її реформу.

На прикладі аналізу пропозицій відомих науковців О. Шинкарук, М. Дутчака та Ю. Павленка щодо вдосконалення олімпійської підготовки спортсменів в Україні, було доведено, що в темі реформи спорту однієї лише концепції змін недостатньо. Конче потрібна ще й відповідна технологія, яка б чітко відповідала на питання: хто саме, в які терміни, за рахунок яких ресурсів буде проводити такі якісні зміни і, що є обов'язковим, з яким кінцевим результатом.

РОЗДІЛ 9. ОСНОВНІ ВИМОГИ ТА ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ

9.1. Від спрямованої на індивідуальність до особистісно-орієнтованої практики – головна вимога формування сучасної системи підготовки спортсменів

Одна з ключових проблем вітчизняної теорії та практики підготовки спортсменів полягає в тому, що останнім часом неприпустимо слабко залучаються і використовуються напрацювання сучасної педагогічної і психологічної науки. Такому стану справ негативно посприяла, як з часом стало очевидним, та обставина, що відповідно до клопотання частини науковців Постановою президії ВАК України № 21-06/4 від 11.05.2005 р. було затверджено Паспорт спеціальності 24.00.01 – олімпійський і професійний спорт, як відокремленої від суміжних галузей наукових досліджень. Це можна стверджувати, адже у формулі спеціальності і закріплених напрямках досліджень навіть відсутні посилання на педагогічні аспекти спортивної підготовки. Ми неодноразово звертали увагу у ряді статей на об'єктивно існуючі загрози, які пов'язані з цією тривожною обставиною [153; 161].

Внаслідок закладеного відособлення, що послідовно відбувалось, не були почуті, приміром, пропозиції щодо залучення макропедагогічного підходу до реформи сфери спорту в Україні [147; 156; 157], а сама реформа внаслідок невизначеності її теоретичного обґрунтування і не підготовленістю практиків спорту до змін так і не відбулась. Адже не сформована і не була сприйнята фахівцями стратегія і методична база назрілих змін, відтак не з'явилися кадри реформаторів як у центрі, так і в областях України.

При цьому, розглядаємо *реформу спорту* як якісні зміни у системі багаторічної підготовки, у задіяних пріоритетних формах і методах навчально-тренувального процесу, коли поширюючи підготовлені наукові рекомендації, власний позитивний досвід і енергійно залучаючи найбільш прогресивне з напрацьованого за кордоном, спортивні організації України під впливом ефективного управління сферою спорту набуватимуть рис кращих сучасних спортивних організацій, будуть успішними і конкурентоспроможними на міжнародній арені в умовах вже розбудованої ринкової економіки [49; 64; 117; 157].

Споглядальне відношення до існуючих напрацювань в області педагогіки і, почасти, психології, поза сумнівом, стримує подальший розвиток спорту, не дозволяє у повній мірі використовувати навіть ті якісні напрацювання, що були накопичені у ході досліджень із вдосконалення навчально-тренувального процесу. Відтак серед іншого, що остається поза увагою, обґрунтування можливості суттєвого покращення якості багаторічної спортивної підготовки шляхом сприяння становленню атлета як суб'єкта спортивної діяльності [163].

Отже, мета цієї частини дослідження полягає в тому, щоб визначити загальну спрямованість багаторічного процесу спортивної підготовки, активно використовуючи потенціал атлета, як особистості, здатної до самоуправління власним розвитком у спорті.

Виходимо з того, що загально сприйнятим є розуміння процесу становлення атлета через зміст і послідовність етапів багаторічної підготовки спортсменів [127]. При цьому, поза усяким сумнівом, вихідною умовою успішності його становлення на перших етапах виступають достатньо повні уявлення тренера про модель сучасного успішного дорослого представника з відповідного виду спорту. Адже зміст такої моделі, котра на два-три

олімпійські цикли наперед виступає орієнтиром того, якими саме якостями має відрізнитись атлет, здатний претендувати на медальний успіх на чемпіонатах Європи, світу і Олімпійських ігор, має на початках визначати спрямованість навчально-виховного процесу. На цю модель, розкриваючи особливості учня як індивіда, і має орієнтуватись якісно підготовлений і освічений тренер, починаючи від етапу початкової підготовки.

Вдалим прикладом реалізації такого підходу, який сприяє цілеспрямованій і погодженій між фахівцями і різними клубами практиці підготовки юних спортсменів слугують напрацювання Німецької футбольної спілки (DFB). Важливою умовою досягнення результату вважається правильна постановка довгострокових цілей з урахуванням вимог DFB і індивідуальності спортсмена. У 2007 р. DFB визначила такі головні цілі [65; 81]:

1. Лідерство Німеччини в світовому футболі. Маються на увазі зайняті високі місця клубів і завоювання збірними титулів на чемпіонатах Європи, світу та Олімпійських іграх.

2. Привабливість футболу. Відчуття радості на футбольному полі, отримуване від гри, починаючи з початківців і аж до професійних «топових» гравців.

3. Мотивація до руху впродовж всього життя. Виражена оздоровча функція, а саме використання спорту усі роки життя і стеження за своїм здоров'ям.

Слідом за цілями DFB виділила також три основні способи їх досягнення:

1. Всебічний розвиток особистості, адже існує потреба готувати футболістів не тільки до занять спортом, але й до життя. Розвивати психологічну впевненість в собі, повагу і толерантність по відношенню до суперника, тренера, судді і до всіх людей взагалі.

2. Індивідуальний розвиток атлета, а саме: інтенсивний особистісний інтерес тренера до особи кожного футболіста. Інтенсивний і всебічний супровід гравців не тільки на футбольному полі. У тренувальній програмі - розподіл фізичних і психологічних навантажень, виходячи виключно з індивідуальних особливостей гравців.

3. Ключова роль тренера: він має передавати гравцям мотивацію і радість від гри в футбол. Планування вимогливого, з розрахунком на результат від футболістів і команди, навчально-тренувального процесу. Тренер має бути прикладом і авторитетом для гравців на футбольному полі та за його межами.

Для того, щоб спільно досягати успіху, з початку 2000-х рр. було встановлено, що всі дитячо-юнацькі тренери в німецькому футболі повинні дотримуватися схожих поглядів на розвиток гри в цілому. Визначена ігрова філософія DFB базується на обґрунтованих прогнозах на майбутнє, на тренди в міжнародному футболі і базові принципи німецького футболу. Командний футбол, на думку авторів концепції, складається з таких елементів: загальної для Німеччини «ігрової філософії» і команди з особистостями всередині неї, які є носіями цієї філософії. Все разом спирається відразу на чотири принципи, за якими має будуватися гра кожної німецької команди:

1. Техніка під тиском суперника, яка передбачає наступне:

- концентруватись на ідеальній базовій техніці всіх гравців (володіння м'ячем, дриблінг, гра в пас);

- навіть на самій маленькій ділянці простору завдяки технічній грі під тиском створювати небезпечні моменти;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- завдяки ідеальній базовій техніці підвищувати майстерність всіх футболістів команди.

2. Готовність, яка вимагає наступне:

- потрібно завжди і повністю бути готовим фізично, бо тільки тоді можливо поліпшити виступи команди і кожного гравця окремо;

- у гравців мають бути сформовані фізичні можливості для того, щоб грати у високому темпі на всіх позиціях під час усього поєдинку;

- гравці на всіх позиціях мають відповідати кондиційним вимогам найвищого рівня.

3. Тактична концепція:

- дотримуватись чіткої і усвідомленої тренерами і гравцями «ігрової філософії»;

- у команди є ігрова система з чіткими завданнями для кожної позиції, групи гравців і для всієї команди;

- саме ми (команда) управляємо грою і в атаці, і в обороні;

- ми (команда) націлені на атакуючий футбол;

- ми хочемо грати привабливо, але в першу чергу націлені на результат.

4. Прагнення до перемоги:

- ми (команда) ніколи не здаємося і боремося до фінального свистка;

- ми демонструємо пристрасть;

- ми показуємо супернику свої сильні сторони;

- навіть в екстремальних ситуаціях ми не втрачаємо контроль, а сконцентровано і дисципліновано досягаємо успіху.

Але якими б вірними не були гучні слова концепції про ігрову філософію, без чіткої організації процесу навчання успіх сам по собі неможливий. У дитячо-юнацькому футболі Німеччини така організація визначена і створена. Для того, щоб зрозуміти, як побудована тут система дитячого футболу, потрібно зауважити, що DFB виділяє для себе сім ступенів (або етапів) розвитку футболіста, виходячи з особливостей цього виду спорту.

1. Широке навчання рухам (3-6 років, Bambini - U7). Передбачає рухливість і різнобічні ігри в дитячому садочку, клубі або школі.

2. Навчання техніко-тактичній різнобічності (7-10 років, F-юніори та E-юніори - U8-U11). Різнобічні заняття спортом і гра у футбол в клубі або в школі.

3. Спеціальне футбольне базове тренування (11-14 років, D-юніори і C-юніори - U12-U15). Тренувальні центри, програма DFB з розвитку талантів, юнацький клубний футбол.

4. Початок спеціалізованих тренувань (15-18 років, B-юніори і A-юніори - U16-U19). Тренувальні центри / елітні футбольні школи, юніорські національні збірні (U15, U16, U17, U18), розвиток талантів в ліцензованих клубах.

5. Перехідні тренування з правильним, науково-обґрунтованим навантаженням (17-20 років, перспективні футболісти). Ліцензовані клуби, національні збірні (U19, U20, U21), вищий аматорський рівень.

6. Удосконалення (21-29 років, провідні гравці). Бундеслига, 2 і 3 ліги, міжнародні клубні турніри.

7. Стабілізація гри (провідні гравці). Національна збірна.

Крім того, до цих вказаних ступенів розвитку футболіста, який від його початку енергійно спрямовує тренер, додається зміст рекомендованих DFB тренувальних занять. Дотримання цих рекомендацій дозволяє відносно безболісно передавати юних футболістів від одного тренера до іншого, не змінюючи загально-визначеного спрямування змісту навчально-тренувальних занять від етапу підготовки до іншого.

Важлива ремарка. Так вибудований зміст навчально-тренувального процесу, починаючи від 3-6 років, дозволяє науково-обґрунтовувати і методичне забезпечувати систему оперативного, етапного та підсумкового контролю на різних ступенях. Такій підхід виключає свавілля у визначенні розвитку індивідууму за рахунок довільного обирання тих показників для оцінки успіхів, які тому чи іншому тренеру видаються найбільш важливими (коли б на сукупні успіхи у тривалому поступу зростання майстерності за вказаними DFB якостями зверталось мало уваги).

Реальна гра на результат починається лише з D-юніорів, а до цього хлопчики виступають тільки в турнірах на регіональному рівні. Чемпіонати проходять з 12 років, що само по собі показує, наскільки турботливим в Німеччині є ставлення до своїх талантів, коли не допускається форсування підготовки. Більше того, тренерам, які працюють в кожній з вікових груп, адресуються свої приписи - якими саме повинні бути тренування, на що потрібно зробити акцент і які вправи найбільше підходять дітям в тому чи іншому віці.

Одним із наріжних каменів німецької системи підготовки є мережа з 366 центрів підтримки юних футболістів (Stützpunkt), які охоплюють всю країну. У кожному з них працюють кваліфіковані тренери, а кожен з центрів мають відмінну інфраструктуру. Загалом станом на серпень 2016 р., в 366 центрах працювали близько 1300 тренерів.

По суті, центри є організаціями додаткової футбольної освіти для найбільш талановитих дітей і юнаків у віці 11-17 років (частіше 11-14 років), які займаються футболом в аматорських клубах. У такий спосіб дитина 2-3 рази на тиждень тренується вдома, в своєму клубі, а ще один-два рази займається в центрі підтримки. Весь акцент в заняттях робиться на роботі з м'ячем, грі в футбол, відточуванні технічної майстерності та базових футбольних елементів: техніка плюс швидке ігрове мислення і швидке прийняття рішень щодо імпровізації на полі. Центри організуються при місцевих аматорських клубах з гарною інфраструктурою, а при необхідності DFB додатково інвестує також в інфраструктурний розвиток центру. Заняття в центрах є для футболістів безкоштовними.

Найбільш важливу роль у функціонуванні таких центрів відіграють земельні футбольні федерації (Landesverband), яких у структурі DFB загалом 21. У кожній з цих земельній федерації є співробітник, який відповідає за роботу місцевої мережі центрів підтримки юних футболістів. З огляду на те, що деякі федерації працюють на великій території, в таких федераціях координаторів може бути декілька. В цілому, в структурі DFB діють у межах 30 координаторів діяльності центрів підтримки. Крім координаторів, в місцевих федераціях є скаути, які регулярно переглядають матчі аматорських команд, шукають таланти. Втім, найчастіше скаутами виступають і самі координатори, а також тренери центрів. Постійний пошук талантів саме у центрах є найважливішою частиною німецької системи, тут визначено: «Жоден талант не повинен залишитися непоміченим».

Важливо відзначити, що утримання мережі центрів підтримки юних футболістів, включаючи інфраструктуру і персонал, обходиться DFB приблизно в 10 млн. євро на рік. DFB, яка має могутні спонсорські контракти, цілком може собі дозволити подібні витрати, які, по суті, є інвестиціями, адже окупаються з часом завдяки перемогам національної збірної і, як наслідок, закінчуються новими контрактами зі спонсорами та партнерами.

Наступний етап підготовки має назву центр підготовки молоді професійного клубу (Nachwuchsleistungszentrum). Коли DFB у 2007 р. поставила клубам жорстку умову, згідно з якою професійну ліцензію для виступу в першій і другій Бундеслізі можна було отримати, тільки маючи власний центр підготовки молоді, це не стало для німецьких клубів чимось надзвичайним (ця робота виконувалась і раніше). Однак частіше в дитячих школах при клубах вона ще будувалась як у аматорів: тренер напівпрофесіонал, а то й любитель, вечорами проводив тренування з молоддю. У деяких клубів навіть була відсутня система переходу з дитячого футболу в юнацький, а також з юнацького у дорослий.

Практично всім клубам довелося витратитися, щоб їхні нові центри стали відповідати вимогам DFB в частині розвитку інфраструктури, організації навчально-тренувального процесу, кваліфікації тренерів. Для отримання клубами професійної ліцензії їх центри повинні відповідати певним вимогам DFB, а з недавніх пір і Німецької Футбольної Ліги (DFL), яка власне і займається організацією змагань в першій і другій Бундеслігах. Перелік вимог викладено в «Статуті про ліцензування» DFB / DFL, основні з них стосуються інфраструктури, рівня тренерських кадрів, рівня організації навчально-тренувального процесу і рівня спортивного розвитку юних спортсменів.

Центр підготовки молоді в німецькому клубі це не звичне для нас ДЮСШ, де діти вчаться грати в футбол. Це потужні центри формування спортивних і науково-освітніх компетентностей, які мають чудову інфраструктуру і висококваліфіковані кадри. Відтак, центри є частиною бізнесу під назвою «професійний футбол». Крім власне системи ліцензування клубів, в Німеччині існує система сертифікації центрів підготовки молоді. Залежно від рівня та відповідності вимогам DFL центрам присвоюється «зоряний» статус - від однієї до трьох зірок.

Отже, організуючою умовою початку і поступового розгортання якісного процесу підготовки юного футболіста виступає модель бажаних і різноманітних якостей спортсмена на етапі максимальної реалізації (вона має віддзеркалюватись у свідомості тренерів, які працюють з новачками, і тренерів, яким з часом передають спортсменів у зв'язку з їхнім дорослішанням і переходом до кожної з наступних ступенів підготовки).

Між тим, одним з базових процесів у ході підготовки спортсмена, окрім власне розвитку фізичних якостей і набування техніко-тактичної майстерності, стає систематичне психолого-педагогічне забезпечення відповідними засобами впливу і супровід становлення спортсмена, котрий дорослішає, як суб'єкта спортивної діяльності. Без цього спрямованість і зміст тренувань на прикладі цілком позитивного підходу з урахуванням якостей індивіда, який має здібності до занять футболом, запропонованого DFB, не дозволяє відбутись яскравій особистості. Спільні зусилля тренера, спортсмена, психолога та інших учасників процесу підготовки має завершувати повне розкриття спортивного таланту, що можливе лише через його становлення як суб'єкта спортивної діяльності.

Як і будь-яка діяльність, спортивна діяльність предметна. Однак предмет її своєрідний - це людина, яка займається спортом. Отже, об'єктом свідомості і волі служить перш за все її мислення і тіло, в результаті чого в спорті відбувається злиття в людині суб'єкта та об'єкта діяльності. Специфічним тут є і продукт діяльності, а саме спортивний результат, який передбачає обов'язковість змагань, де часто в екстремальних умовах спортсмен проявляє накопичений арсенал фізичних, технічних, тактичних і психічних якостей [172]. Уточнимо, що екстремальність це така якісно нова для особи ситуація, адекватну і ефективну відповідь для якої спортсмен «у готовому вигляді» заздалегідь підготувати не може. Тому, він вимушений включати мислення (не тотожне думанню, останнє представляє собою вибір і «автоматичне» застосування наявних знань і вмій), а вже тут і зараз знаходити швидке рішення про найкращий спосіб оперативних дій, він має бути готовим ризикувати, пробуючи «з листа» реалізувати цей спосіб дій задля успіху.

Описаний в цілому стан суб'єкта формується по мірі переходу від одного етапу спортивної підготовки до іншого. Але якщо вести мову про «кінцевий результат» становлення суб'єкта спортивної діяльності, коли мова йде про вищу спортивну майстерність, він повинен відрізнятися зазначеними вище рисами. Характерною особливістю спортивної діяльності є те, що вона нерівномірно розподілена в часі і в окремі періоди спортивної підготовки і змагань за фізичними і емоційними навантаженнями, за рівнем відповідальності, за вимогами, що пред'являються до суб'єкта. Інша її особливість полягає у прагненні до спортивної досконалості, яке впливає із взаємозв'язку фізичного і психічного розвитку особистості. Саме тому суб'єктна діяльність спортсмена у більшості видів спорту, яка ніби то спрямована виключно на вдосконалення виконання рухової програми у ситуаціях спортивної дії, згідно з принципом зворотного зв'язку, насправді удосконалює і саму особистість [113].

На основі проведених досліджень стверджуємо, що процес становлення суб'єкта спортивної діяльності, як загальну схему, має наступний характер. На етапі початкової підготовки, а також на етапах попередньої базової підготовки та спеціалізованої базової підготовки, незалежно від віку, в якому розпочато систематичні заняття, спортсмен виступає радше об'єктом педагогічного впливу. І тільки на етапі підготовки до вищих спортивних досягнень, коли в свідомості спортсмена вже поступово сформована дійсність його спортивної дисципліни у всьому розмаїтті її аспектів і особливостей, реалізується можливість набування спортсменом чітких якостей повноцінного суб'єкта.

Цю схему слід розглядати як загальний принцип, що відображає об'єктивно існуючу тенденцію становлення суб'єкта спортивної діяльності. Але до викладеної загальної схеми суттєво додаються і втручаються в процес набування суб'єктності особливості обраного виду спорту: адже очевидно, що, наприклад, специфіка змагань зі спортивної гімнастики та легкої атлетики, або в різних видах єдиноборств і спортивних ігор суттєво впливає на прояви суб'єктності. До цього треба додати і неповторні особливості особи діючого спортсмена. В.М. Платонов слушно зазначає: «Принципово важливим моментом є забезпечення умов, за яких період найбільшої схильності спортсмена до досягнення високих результатів (підготовлений ходом природного розвитку організму і функціональних перетворень в результаті багаторічного тренування) збігається з періодом

найбільш інтенсивних і складних у фізичному, техніко-тактичному, психологічному і координаційних відносинах тренувальних навантажень. При такому збігу спортсмену вдається досягти максимально можливих результатів, а в іншому випадку вони виявляються значно нижчими» [127, с. 274].

Очевидно, що тренер по мірі становлення спортивної майстерності учня, разом з іншими учасниками процесу підготовки (окремо підкреслюємо тут визначальну роль спортивного психолога), повинні сприяти все більшому придбанню спортсменом стану суб'єкта. Це в повній мірі стосується не тільки етапу максимальної реалізації індивідуальних можливостей, але також етапу відходу зі спорту вищих досягнень, коли особистість повинна знайти і реалізувати себе поза великим спортом у власній родині, а також у професійній діяльності та успішній кар'єрі.

В.М. Платонов, торкаючись періоду максимальної реалізації індивідуальних можливостей, зауважує: «Особлива увага повинна бути звернена на пошук резервів у сфері тактичної і психологічної підготовленості, тобто в тих сторонах майстерності, результативність в яких в значній мірі визначається досвідом спортсмена, знаннями про сильні та слабкі сторони головних суперників, що особливо важливо в єдиноборствах і спортивних іграх, проте може стати вирішальним також в інших видах спорту, визначаючи характер тактичної і психологічної боротьби в період змагань. Необхідна ...постійна робота над формуванням найбільш ефективної моделі змагальної діяльності, що спирається насамперед на індивідуальність спортсмена, сильні сторони його підготовленості. У спортивних іграх вкрай важливо вивчити і вміло використовувати індивідуальні особливості партнерів по команді, спираючись на їх сильні сторони і згладжуючи недоліки» [127, с. 275].

Розкрити становлення особистості спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності, розглянути в цілісному розвитку її різні особливості і прояви (комунікативні, емоційно-вольові та ін.), взяті в їх взаємному зв'язку і взаємній обумовленості, разом з найбільш важливими об'єктивними характеристиками життєдіяльності взагалі, дозволяє глибоко опрацьований психологічною наукою діяльнісний підхід. Особистість спортсмена в рамках даного підходу проявляється як цілісне утворення, відображає соціальну сутність суб'єкта спортивної діяльності і тих, що виникають в цьому специфічному процесі, а також у міжособистісних відносинах. Зауважимо, що спортсмен це соціальний індивід в якому, що було б вкрай бажано, мають поєднуватись риси суспільно значущі з максимально розкритими індивідуально-неповторними якостями атлета. Реалізуючи всі ці якості в процесі багаторічних занять спортом, особистість виступає по відношенню до явищ і предметів як суб'єкт мислення і діяльності, як джерело цілеспрямованої активності, перетворює їх у ході змагань для задоволення власних і суспільних потреб [113].

Саме ця здатність спортсмена як суб'єкта відповідально приймати рішення, а також здійснювати свої дії в просторі та часі відповідно до зміни ситуації, яка, як зазначалося, зазвичай є важкою і навіть екстремальною, свідчить про наявність того особливого виду активності, який і називається спортивна діяльність. Тому, по-перше, немає підстав розглядати спортсмена на протязі його кар'єри всього лише як об'єкт впливу з боку

тренера і, по-друге, в процесі його спортивної діяльності відбуваються істотні, важливі для успіху в спорті зміни у психологічній структурі особистості.

Найвищу потребу особистості як суб'єкта спортивної діяльності складає задоволення її гострого бажання до успішної публічної самореалізації під час змагань, закладених природою, а також вихованих можливостей і прагнення проявити свій потенціал. Чим вищу мету ставить спортсмен, як відповідальна особа, тим більшими мають бути ступінь активності та мобілізація можливостей. Тоді як без прояву супутніх моториці психічних еманцій під час спортивної діяльності як раз і неможливо досягти повної самореалізації потенціалу особистості в змаганнях. При цьому саме психічні прояви потрібно розглядати як систему утворюючий фактор мобілізації функціональних ресурсів і резервів для досягнення поставленої змагальної мети. Через вище вказане особистість спортсмена і характеризується системністю, цілісністю і стійкістю своїх якостей [113, с. 97].

Стан цілісності особистості як суб'єкта діяльності забезпечує інтеграція її емоцій, мотивів і волі. Головна роль мотивів - внутрішня мобілізація всіх необхідних здібностей, функціональних можливостей і накопиченого досвіду, спрямування їх на досягнення певних цілей і бажаних результатів спортивної діяльності. Емоції і мотиви спонукають спортсмена також до прояву властивих йому рис характеру, а воля, що реалізується через зусилля, здійснює цілеспрямовану реалізацію спортивної діяльності при використанні цих рис характеру людини. Відомо, що воля служить внутрішнім джерелом діяльнісних проявів людини і регулятором її свідомої активності (за Гегелем, воля це реалізаційна сторона мислення; отже, якщо немає власне мислення, зайве чекати на прояви волі). Основні розв'язувані завдання, які стосуються виховання волі, в тому, щоб забезпечити:

- становлення мотиваційних, інтелектуальних і моральних основ, що забезпечують вольові прояви щодо спортивної діяльності особистості;

- всебічний, у ході занять спортом, розвиток вольових якостей спортсмена, які необхідні, фактично, чи не в кожному виді життєдіяльності особи (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, самовладання і т.п.);

- формування на цій основі стрижневих рис характеру, які проявляються не тільки в умовах спортивної (змагальної) діяльності, але й в різних ситуаціях життєдіяльності [113].

Крім того, розвиток особистості спортсмена як суб'єкта діяльності не можна розглядати окремо від колективу, в якому він тренується і виступає, від системи відносин, в які він вступає тут в ході спортивної підготовки і змагань. Залежно від специфіки виду спорту (спортивної спеціалізації), а також процесу змагань взаємні відносини учасників спортивної команди можуть носити характер або співпраці, або взаємодії. При цьому визначальною умовою характеру взаємодії виступає ступінь організованості команди (в командних та ігрових видах спорту) або особливостей протиборства зі своїм суперником [204]. Складна залежність взаємодії в команді визначається також її кількісним складом. За своєю суттю цей зв'язок характеризує необхідну для спортсмена частку його участі в досягненні перемоги, і є відображенням власної участі у здобутій перемозі.

Як видно, прагнення атлета до фізичної досконалості в процесі спортивної діяльності проявляється в якісних перетвореннях особистості спортсмена, його психічних здібностей, емоцій і волі; здібностей до мислення в екстремальних умовах змагальної

діяльності і діях на межі людських можливостей. В процесі занять спортом молода людина «виробляючи» сама себе і опановуючи своїми природними властивостями, має набувати важливі соціальні якості, вчитись повноцінно жити в суспільстві поза спортом. Суб'єкта як носія свідомості і самосвідомості, на відміну від об'єкта, відрізняє здатність до саморегуляції, самореалізації згідно задумів і прагнень. Визначаючись через включення в діяльність, він до неї не може бути зведений. Адже діяльність виступає як значуща форма різноманітної активності суб'єкта, вона організовує і реалізує різні способи існування суб'єктності, це в повній мірі стосується також проявів особистості у спортивній діяльності.

Супровід як галузь практичної діяльності спортивних психологів до цих пір не дуже чітко визначений і, більш того, широко поширена точка зору, що такої галузі взагалі не існує, що завданням психологів спорту є не супровід розвитку системи діяльності, а лише психологічне забезпечення процесу занять спортом. Між іншим, розвиток сучасної психології спорту як галузі на перетині психології та спортивної діяльності виявив прогалини та протиріччя існуючих моделей розвитку особистості спортсмена. Останнє зокрема пояснює відсталість частки країн у цьому аспекті відношення до вдосконалення систем підготовки в спорті. Дослідження наслідків обмеженої раціональності, соціальних уподобань та відсутності самоконтролю у ситуаціях розвитку особи показали, що людські риси суттєво впливають на індивідуальні рішення, а також на результати діяльності. У постіндустріальну епоху як тренд демократичного суспільства необхідно виявити вплив психологічного (зокрема лідерського) потенціалу діючої особи на національну гідність і самосвідомість в цілому. Спортивний лідер – це людина, яка бажає не тільки знайти себе у житті, але й реалізувати себе у ньому, повністю, до кінця задіявши наявний внутрішній потенціал. Відтак, існує проблема стосовно психологічного забезпечення розвитку соціотехнічних систем діяльності і, перш за все, в системі спорту вищих досягнень.

Початковим положенням розв'язання проблеми якісного супроводу спортсменів є розуміння психології як науково-практичної дисципліни, об'єктом якої є система «людина (група людей) – засіб діяльності – предмет діяльності – навколишнє середовище» (тобто, соціотехнічна система), а предметом – комплекс характеристик і закономірності діяльності людини в її взаємодії з іншими компонентами системи праці (спортивної діяльності) [241].

Власне наукова складова професійної психології спорту полягає у вивченні цих характеристик і закономірностей. Практична ж складова полягає у виконанні діагностичних, експертних та інших робіт, що мають на меті досягнення необхідної ефективності діяльності спортсмена в соціотехнічній системі шляхом узгодження властивостей неживих компонентів системи з практичними (тобто, діяльними) властивостями людини, а також за рахунок розробки і застосування способів формування і підтримки цих властивостей на необхідному рівні.

Соціотехнічна система діяльності – це цілеспрямована система «людина (або група людей) – засіб діяльності (користування) – предмет діяльності – навколишнє середовище». Треба зауважити, що соціотехнічна система не обов'язково система «людина – машина» і до неї не може бути зведена. Засобом діяльності може бути будь-який матеріальний або інформаційний об'єкт (інструмент), а предметом діяльності (дії)

може бути і будь-який суб'єкт (наприклад, спортсмен у період його становлення як свідомої і відповідно до обставин діючої особи, а також спортивний менеджер, тренер).

Підґрунтям, на якому розроблені теоретичні засади психологічного забезпечення, що викладаються нижче, є психофізіологічна теорія функціональних систем і психологічна теорія діяльності [223, с. 112]. Фізіологічна теорія діяльності досить добре відома як спортсменам, так і психологам. Нещодавно зроблено узагальнення всіх напрацювань в галузі прикладних аспектів психологічної теорії діяльності і розвинуто її як системно-структурну теорію діяльності. З'єднано психофізіологічну теорію функціональних систем з психологічною теорією діяльності і показано можливості використання такої «загальної» теорії для вирішення завдань психологічного забезпечення спортивної діяльності [224].

Основоположним для побудови загальної теорії діяльності є аксіоматично сприйняте розуміння суті життєдіяльності людини, а саме, життєдіяльність – це процес самореалізації закладеного в людині природою її життєвого потенціалу, що розвивається після народження; цей процес включає психофізіологічні функції і «над біологічну» діяльність у внутрішній (психічній) і зовнішній (матеріальній і соціальній) сферах.

Діяльністю є вид життєдіяльності, специфічною межею якої є спрямованість на досягнення визначеної і усвідомлюваної самою людиною мети. Спортсмен (це ж торкається і фахівця спорту) проявляє себе в діяльності як особистість, володіє свідомістю, волею, здатен до ціле покладання і бере на себе відповідальність за наслідки своїх зусиль.

Життєвий потенціал це внутрішньо-властива людині основа її активності. Слід розрізняти базовий і діяльнісний потенціали. Базовий потенціал формується як деяка загальна, неспецифічна функціональна система організму з елементів анатомо-фізіологічної і психічної сфер людини. Вона проявляє себе в певному потенціалі фізичного здоров'я людини, в її психологічній само ефективності і адекватній або неадекватній соціалізації в даному культурному середовищі. Натомість діяльнісний потенціал формується як специфічна функціональна система, необхідна для здійснення певного виду професійної, навчальної, побутової та іншої діяльності в тій або іншій сфері життя (наперед за все цікавить спортивна, але це також трудова, сімейна, суспільна і т.д. сфера).

Взагалі ж будь-який з розглянутих видів потенціалу може бути статусним і ситуаційним. Статусний потенціал - це стійка освіта і підготовка, які поєднують професійне-важливі якості (компетентності), добре сформовані навички виконання спортивної діяльності, наявний стабільний стан здоров'я. Ситуаційний потенціал - це стан нестійкий, такий, що змінюється при певних обставинах спортивної боротьби впродовж сезону (наприклад, роботоздатність, обумовлена функціональним станом організму тут і зараз або кон'юнктурною мотивацією у змаганнях).

Функціональна система – це одиниця інтеграційної діяльності, що є динамічною організацією анатомо-фізіолого-психологічних утворень і процесів, що вибірково об'єднуються для досягнення результату. Разом із функціональною системою поведінкового рівня в організмі формуються аналогічні за структурою системи для виконання окремих завдань: адаптаційно-гомеостатичного регулювання організму, окремих органів і фізіологічних систем згідно вимог спортивної діяльності, що підготовляється і здійснюється безпосередньо спортсменом.

Функціональна система діяльності, як вона розглядається в теорії діяльності - це більш складне утворення, аніж модель окремого поведінкового акту. Вона включає не лише поведінкові (діяльнісні) функції, але й функції енергопластичного (фізіолого-біохімічного) забезпечення цілеспрямованої діяльності і функції адаптації організму до зовнішніх умов. Повна функціональна система спортивної діяльності є, за своєю суттю, соціотехнічною системою, оскільки в неї входить не тільки спортсмен і залучені до підготовки фахівці, але також предмет діяльності, засіб діяльності і зовнішнє середовище. Власне людська частина функціональної системи діяльності включає п'ять поданих нижче підсистем.

Операціональна підсистема безпосередньо вирішує завдання діяльності, тобто на основі домінуючого мотиву у спортсмена як лідера формується мета, аналізуються умови, від яких може залежати досягнення мети (спортивного результату). З урахуванням результату аналізу обирається і актуалізується (втілюється) відповідна програма (навички, використаний раніше спосіб, уявлення про досягнення мети у відповідних умовах).

Якщо відповідного способу немає, то шляхом розумової роботи, власне мислення як такого, формується новий спосіб – програма для даної, конкретної діяльності. Потім ухвалюється рішення (усвідомлене внутрішнє санкціонування про «запуск» діяльності). Після цього здійснюється сам процес діяльності з його поточним коректуванням на основі рефлексії подій через аналіз інформації, що поступає по каналу зворотного зв'язку.

Підсистеми психологічного забезпечення й адаптаційно-гомеостатичної регуляції працюють навпаки, остання без свідомого ціле покладання і взагалі, за рідкісними виключеннями, без віддзеркалення в свідомості.

Підсистема інтегральної регуляції забезпечує узгоджену роботу всіх підсистем на двох рівнях: не усвідомлюваному (нейрогуморальна регуляція фізіологічних і психофізіологічних функцій) і на усвідомленому – мотиваційно-ціннісна, ментальна і вольова регуляція діяльності. Підсистема спонтанної психічної активності містить процеси, що можуть проходити разом з цілеспрямованими процесами в операціональній підсистемі.

Мікроструктура цієї системи є глибшою організацією операціональної підсистеми діяльності на рівні циклів, дій і алгоритмів їх реалізації. На цьому рівні в процесі формування діяльнісного потенціалу спортсмена-лідера (саме лідер здатен брати на себе відповідальність) відбувається утворення різних за психологічним або психофізіологічним змістом операціональних структур. З них формуються окремі психологічні операції. Далі виникає функціональна система діяльності. Вона виступає таким собі «скелетом», на якому нарощуються різні, потрібні тут і зараз, діяльності. Кожен блок характеризується певними групами властивостей лідера і всіх інших компонентів системи діяльності.

Операціональний компонент є функціональною системою, утвореною з технологічних операцій і власне людських складових потрібних тут і зараз змагальних дій.

Запропонована методологія має таке обмеження - вона розповсюджується тільки на ті види діяльності, які пов'язані з використанням зовнішніх по відношенню до спортсмена (як фахівця-професіонала) засобів діяльності. Крім того, змінюється логіка контролю за набуванням особистістю якостей відповідального, діючого і впевненого у

своїх силах суб'єкта (спортсмена): головним механізмом досягнення успіху є постійний самоконтроль за схемою: мета – підготовлена і виконана дія - здобутий результат.

Таким чином, суб'єкт спортивної діяльності, якому притаманні усі зазначені вище процеси, виступає неодмінною умовою досягнення даною особистістю (спортсменом) максимально можливих для неї змагальних результатів.

Проведене нами експериментальне дослідження із залученням до опитування Заслужених тренерів України, які працюють у спеціалізованих закладах вищої освіти [158] у повній мірі підтвердило подане. На етапі спеціалізованої базової підготовки роль тренера у досягненні змагального результату була оцінена експертами середньою арифметичною у 75,6 %, а роль спортсмена – у 24,4 %. На етапі підготовки до найвищих досягнень роль тренера оцінена у 63,9 %, а роль спортсмена вже є помітно більшою і оцінена у 36,1 %. На етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей роль тренера оцінена у 53,3 %, а роль спортсмена ще більше зростає – до 46,7 %. Нарешті, на етапі збереження вищої спортивної майстерності оцінка така: роль тренера у змагальному результаті 47,8 %, а роль спортсмена суттєво більша – 52,2 %.

Зауважимо, що у 1990-х і на початку 2000-х рр. у теорії спорту поширеним було бачення, що у процесі багаторічної підготовки відносини у системі «тренер-спортсмен» носять усього лише суб'єкт-об'єктний характер [70]. Це означає, якщо погодитись з такою думкою, як успіхи, так і невдачі у змаганнях залежать чи не виключно від тренера. Насправді, як ми показали, це є помилкою, адже сам спортсмен під час набування ним майстерності, виступає суб'єктом, який все в більшій мірі визначає результат змагань.

Отже, доведена потреба якісної зміни спрямованості системи підготовки, яка має бути сформована, на тривалу особистісно-орієнтовану спортивну підготовку (раніше вона була зорієнтована лише на максимальне розкриття індивідуальності атлета). Адже немає підстав і далі вважати спортсмена усього лише об'єктом впливу у ході багаторічного процесу його підготовки. Більше того, по мірі переходу на кожний наступний етап зростання його майстерності відповідальність спортсмена, як суб'єкта, за здобутий змагальний результат постійно зростає. Це має бути враховане, по-перше, федераціями у розбудові організаційної структури системи підготовки у кожному з видів спорту. По-друге, у професійній підготовці тренерів по спорту. І, по-третє, використане менеджерами спорту у ході формування і подальшого вдосконалення системи підготовки спортсменів.

Одночасно запропоновано методологію моделювання психологічного супроводу спортивної підготовки як ресурсу її якісного покращення [163]. Сутність методології системи особистісно-орієнтованої підготовки спортсменів полягає у наступному:

- опора у спрямованості та змісті супроводу на загально-теоретичну модель спортивної діяльності (основні виділені характеристики такої моделі подані вище);

- психологічний супровід, як і будь-який інший супровід, є процесом ітераційним: від загальної ідеї, через одне або декілька проміжних, орієнтованих рішень до розв'язання заключного (тобто, становлення суб'єкта діяльності). Внаслідок того, що спортивна діяльність надзвичайно складна, крім методів теоретико-аналітичних під час супроводу конкретного спортсмена повинні використовуватися також і методи експериментальні;

- психологічний супровід - процес творчий, який не повинен бути скутим жорсткими вимогами. Вимоги до спортсмена мають грати роль обмежуючих умов або початкової інформації, яку корисно врахувати відповідному фахівцю (тренеру, психологу);

- як початкову інформацію, спортивний психолог, наприклад, може представити спортсмену дані, отримані раніше в процесі спортивної підготовки іншого атлета (помічені у цьому процесі помилки або зауваження і пропозиції). Ще краще, якщо спортсмен сам в якійсь мірі «відчуває» специфіку і ускладнення у власній спортивній діяльності;

- власне у методичному плані концептуальна складова психологічного супроводу повинна бути поєднанням прийомів інтерполяційних і екстраполяційних розумових дій з опорою на наявні початкові дані атлета, способів формалізованого опису структури й алгоритмів спортивної діяльності, а також методів апріорної оцінки варіантів можливих рішень відносно показників ефективності спортивної діяльності у даному виді спорту;

- супровід починається з визначення функцій спортсмена в соціотехнічній системі діяльності (завдання вирішується на технологічному рівні розглядання функцій системи). З цією метою зручно застосовувати метод сценарного опису способів вирішення завдань, що стоять перед соціотехнічною системою. Структура діяльності технологічного рівня пов'язана з функціями інших, матеріальних компонентів системи діяльності у виді спорту;

- виходячи із знання психологічних і фізіологічних особливостей дій, а також чинників умов діяльності, визначаються особистісно-орієнтовані параметри засобів успішної діяльності (використовувані знаряддя, характеристики середовища, біомеханічні характеристики спортивних дій і т.п.). Для цього застосуються відомості, наявні в різних психологічних та спортивних довідниках і керівництвах. Україй важливо, щоб довідкові дані були представлені не тільки у вигляді окремих параметрів, що рекомендуються атлету, але були сімействами залежностей, які відображають зв'язок показників ефективності його діяльності з тими чи іншими зовнішніми характеристиками.

Як видно, вкрай важливим, визначальним напрямком формування сучасної системи підготовки спортсменів є поєднання індивідуально-орієнтованого (на початку занять спортом) і особистісно-орієнтованого підходів в становленні суб'єкта спортивної діяльності. Психологічний супровід у ході становлення і розвитку спортивної діяльності може бути виконаний з різним ступенем деталізації та із застосуванням різних методів. Як мінімум, потрібне «сценарне моделювання діяльності», тобто програвання віртуально всього порядку дій спортсмена в різних, передбачених та непередбачуваних ситуаціях.

9.2. Інноваційний проект «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні»

Даний підрозділ є дещо уточненою відповідною частиною нашої попередньої монографії «Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів» [144].

Виходимо з того, що фізичну культуру і спорту усе частіше розкладають на такі окремі системи, в кожній з яких присутній очевидний систему утворюючий фактор: масовий спорт, спорт вищих досягнень (професійний) і комерційний спорт. Предмет нашого дослідження і розробки - система спорту вищих досягнень в олімпійському спорті.

Проблема в тому, що розпад СРСР означав, - та радянська система підготовки спортсменів, яка була достатньо успішною, перестала існувати. Основу системи складала можливість стабільного залучення, при надійній підтримці партійних і радянських органів, значного і стабільного бюджетного фінансування (на нову спортивну базу, на утримання організацій спортивної спрямованості, збірних команд союзних республік і країни тощо), а також значних коштів громадських організацій, головним чином профспілок. До того ж існували інші важливі можливості підтримки спорту, такі як спеціально створені у Міністерстві оборони СРСР так звані спортивні роти та взводи для гарного матеріального утримання талановитих спортсменів, присвоєння їм офіцерських звань з відповідними зарплатами, команд майстрів з ігрових видів спорту під назвою ЦСКА і СКА - відповідно, центральний спортивний клуб армії і спортивний клуб армії). Подібні можливості мали Міністерство внутрішніх справ СРСР і КДБ СРСР, Міністерство освіти (створення в школах з числа найбільш талановитих дітей спортивних класів за видами спорту) та чи не усі інші.

Але з 1991 р. ці можливості поступово відпадали, відповідно колишня система лишалась тих або інших її структурних елементів. Цей факт потребував усвідомлення, що радянської системи підготовки спортсменів вже немає. Тож потрібно було не гаючи часу вивчати позитивний досвід розвитку спорту в європейських країнах, в тій чи іншій мірі схожих з умовами України, розвивати науку про спортивний менеджмент та готувати сучасні кадри менеджерів спорту, розробляти і реалізувати за їх участі стратегію розвитку спорту в нових соціально-економічних умовах. Але нічого з цього не зроблено, чиновники і далі експлуатували те, що вичерпало себе, що на очах розвалюється, а саме залишки «під ремонтаної» радянської системи підготовки спортсменів, що триває до останнього часу.

Втім підсумки останніх літніх Олімпійських ігор в Ріо де Жанейро (2016) і зимових у Пхьончангу (2018), провальні для наших збірної, коли 240 найкращих спортсменів України спромоглися завоювати у приблизно 30 видах спорту лише 3 золоті, 5 срібних і 4 бронзові нагороди, перекреслили останні надії, що якимось воно само собою все владнається і ми знову будемо гідно представлені на найбільш престижних спортивних форумах.

Існуючий незадовільний стан сучасного олімпійського спорту в Україні визначений тією обставиною, що в країні відсутня ефективна державна політика в царині спорту вищих досягнень, не визначена і не реалізована стратегія його реформування.

Вибір головного напрямку, стрижню концепції інноваційного проекту «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні», який передбачає реформування існуючої системи, визначає відповідь всього лише на одне питання: в ході реформи опора повинна бути зроблена на національні федерації з видів спорту або пріоритет («перше слово») за областями? Відповідь достатньо проста, якщо взяти до уваги те, що починаючи з 2015 р., за прикладом Європи зроблена ставка на невідворотну децентралізацію влади.

Сутність децентралізації – це передача значних повноважень та можливостей наповнення бюджетів від центральних державних органів місцевому самоврядуванню для того, аби якомога більше повноважень отримали ті органи, що знаходяться ближче до людей, де різноманітні повноваження можна реалізувати найбільш успішно [242].

Натомість виведення на перший план національних федерацій буде означати, по-перше, що спорт постає в Україні як єдиний сегмент у всій системі державної політики,

який обирає у якості орієнтиру не децентралізацію, але, навпаки, централізацію (якщо про таке можна казати стосовно громадських організацій). По-друге, не можливо ставити під сумнів суверенну роль спортивних федерацій, які цілком незалежні від держави у визначенні змісту спортивного життя в окремих видах спорту. Але, і це головне, поставимо питання, чи співмірні фінансові можливості федерацій (їхній річний бюджет вимірюється, зазвичай, від сотень тисяч до десятків мільйонів гривень), з бюджетами областей і великих міст, які розпоряджаються мільярдами гривень в інтересах розвитку своєї громад? По-третє, експеримент Мінмолодьспорту України щодо вибіркового фінансування ряду федерацій, якщо він навіть завершиться успіхом, буде означати що і надалі фінансування спорту вищих досягнень в олімпійських видах буде йти як і раніше лише «через центр»?

Підкреслимо, існує визначальна обставина, яка вирішує питання про вибір вектору реформи спорту на користь політики децентралізації, а саме - це стрімке зростання місцевих бюджетів. Лише протягом січня-грудня 2017 р. надходження до загального фонду місцевих бюджетів України (без урахування міжбюджетних трансфертів) склали 192,0 млрд. грн. А у порівнянні з 2016 р. надходження зросли на 45,4 млрд. грн. або на +31% [108]. За січень-грудень 2018 р. до загального фонду місцевих бюджетів (без урахування міжбюджетних трансфертів) надійшло 233,9 млрд. грн. Приріст надходжень до загального фонду проти січня-грудня 2017 р. (у спів ставних умовах та без урахування територій, не підконтрольних українській владі) склав 21,9 % або +42,0 млрд. грн. І маємо підстави вважати, що ця тенденція збільшення місцевих бюджетів буде зберігатись.

Вона свідчить про велику зацікавленість місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, реалізації заходів щодо пошуку резервів їх наповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів. Частка фінансових ресурсів, які отримують місцеві бюджети, перевершує 50 % надходжень, тож місцева влада володіє більшою частиною фінансових ресурсів зведеного бюджету. Частка місцевих бюджетів в зведеному бюджеті понад 50 % означає, що органи місцевої влади мають у своєму розпорядженні дуже вагомий фінансовий ресурс, щоб ним ефективно управляти та спрямовувати на розвиток громад, включаючи соціальну сферу [108].

Отже, наявна комплексна проблема у її більш чіткому вираженні полягає в тому, що нині існуюча в Україні система підготовки є нераціональною, спрощеною моделлю навіть у порівнянні з радянською системою підготовки спортсменів високого класу. Вона є не сучасною, не гарантує стабільну і якісну підготовку спортсменів-олімпійців. Відтак, ця система не відповідає вимогам в жодному з її елементів, не забезпечує залучення і використання наявних і потрібних ресурсів, можливостей і підходів, а також наявного різноманітного за фахом кадрового потенціалу, для зростання майстерності спортсменів.

Суть проектної пропозиції щодо формування сучасної системи підготовки спортсменів-олімпійців в Україні можна звести до наступної тези: за роки незалежності в Україні створені достатні передумови для переходу від логіки екстенсивного розвитку, притаманного часам СРСР, до практики гнучкого, наукоємного та інтенсивного розвитку.

Методологічні і теоретико-методичні основи інновацій в умовах організацій і територій розкрито В.С. Бойченко [13], О.С. Гринькевич, Н.П. Лутчин [24], Г. О. Комарницькою, Ю.С. Шипуліною, Н.С. Ілляшенко [79], Л.І. Федуловою [214] та ін.

Г.М. Захарчин і Т.В. Склярчук [56], Н.Р. Кордзая [49] приділено увагу цінностям, зорієнтованим на духовний і соціальний аспект розвитку людини, важливе місце серед яких у сучасному світі займає спорт. Н.І. Ситник розкрита роль організаційного навчання як складової менеджменту знань [186]. О.С. Телетов та В.І.Карпець приділили увагу такому явищу як сучасний спорт у ході маркетингових досліджень [13].

Г.С. Бордюгова [14], Г.О. Гаро і О.О. Кушнір [24] ті інші автори зосередили увагу на місці і застосуванні спортивного права в національній правовій системі.

С.В. Волік [21] і В.І. Лукащук [98] розкрили особливості фінансування спорту в сучасних умовах. Є.П. Врублевський [22], Т.К. Єсентаєв [49], І.Б. Казіков [64], В.М. Платонов [128] та Х. Созаньські [190] дослідили організаційні аспекти підготовки спортсменів високої кваліфікації. В.В. Коновалов [80] і В.В. Приходько [162] обґрунтували потребу використання способу управління проектами у сучасному спорті, В.В. Приходько [142] та А.Ю. Сергеев [194] дослідили перспективи застосування програмно-цільового управління розвитком спорту в містах і областях.

Між тим, за наявності численних досліджень, не створена концепція і тактика формування сучасної системи підготовки спортсменів-олімпійців в умовах України, не розроблений механізм її реалізації як специфічного «сферного» інноваційного процесу.

Виходимо з того, що врахування зробленого і, додатково, вирішення нерозв'язаних теоретичних аспектів вказаної проблеми дозволить забезпечити підґрунтя для розробки інноваційного проекту «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні».

Мета інноваційного проекту «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні» полягає у залученні місцевих органів влади разом з різнопрофільними фахівцями, які працюють в областях України, вкупі з національними федераціями з олімпійських видів спорту, для забезпечення конкурентності наших спортсменів на міжнародній арені.

Проведення відповідної структурної реформи сфери спорту вищих досягнень спрямоване на те, щоб досягти сталого підйому майстерності у видах спорту, що входять у програму Олімпіад, перед за все тих, які мають для України гарні медальні перспективи.

Ефективного та швидкого розв'язання потребують такі невирішені питання:

- в Україні відсутня державна політика у розвитку олімпійських видів спорту. Як результат не встановлені позбавлені суб'єктивності з боку чиновників очевидні, зрозумілі і переконливі пріоритети у розвитку тих або інших олімпійських видів спорту, не визначена у цьому визначальному процесі роль центральних і місцевих органів, не напрацьована методика поєднання спільних зусиль спортивних федерацій з органами місцевої влади;

- правове закріплення визначеної стратегії (адже вона була відсутня), недостатнім є законодавче забезпечення розвитку спорту, у тому числі щодо підтримки спонсорства і меценатства, залучення поза бюджетних джерел фінансування спорту тощо;

- відтак до порядку денного так і не було поставлене питання про формування сучасної ефективної системи підготовки спортсменів-олімпійців, здатної надійно забезпечувати розв'язання існуючих поточних проблем;

- не визначені зрозумілі як керівництву Міністерства молоді та спорту України і національних федерацій, так і органам влади на місцях завдання про потрібні конкретні і

сильні дії з розвитку спорту у кожній з областей, з врахуванням як їх наявного потенціалу, так і передумов розвитку тих чи інших літніх та зимових олімпійських видів спорту;

- критично небезпечним є той факт, що відсутня також державна політика у такому важливому ресурсі, яким є всебічне науково-методичне забезпечення багаторічного процесу спортивної підготовки, починаючи від відбору і супроводу талановитої молоді, закінчуючи підтримкою тих спортсменів, які вже завершили свої виступи у змаганнях;

- точкове, вибіркоче вивчається і практично використовується різноманітний позитивний вітчизняний і закордонний досвід розвитку спорту (вкрай важливим є його дослідження перед за все у самих небагатих країнах Європи, приміром, у Польщі, Угорщині і країнах Балтії, що можуть слугувати на даний час прикладом для України);

- хоча фінансові ресурси на розвиток спорту в центрі і областях в умовах незавершених військових дій достатньо обмежені, вони весь цей час розпорошуються на підтримку видів спорту чи не з усієї програми літніх та зимових Олімпіад;

- матеріальна база майже з усіх літніх та зимових олімпійських видів спорту не відповідає вимогам сьогодення, відстає на десятиліття, жорстко гальмує розвиток спорту;

- рівень організаційного і науково-методичного забезпечення розвитку «піраміди» майже кожного з олімпійських видів спорту вкрай низький, очевидно не сучасний;

- структура спеціалізацій (раніше вони мали назву спеціальностей) з підготовки фахівців для спорту є статичною, не має динаміки у своєму розвитку, вона на десятиліття відстає від світових тенденцій; у аспекті підготовки і підвищення кваліфікації кадрів не враховується позитивний досвід, накопичений в інших сферах, приміром охорони здоров'я України, а також країнах близького і дальнього зарубіжжя;

- вкрай недостатня увага якійсь професійній підготовці сучасних менеджерів спорту (більшість управлінських посад, починаючи від керівників первинних організацій спорту і закінчуючи керівниками органів державного управління, на даний час укомплектовані кадрами без спеціальної освіти менеджерів фізичної культури і спорту);

- не налагоджена спеціалізована професійна освіта і підготовка усіх тих інших фахівців, які окрім тренерів та менеджерів мають приймати участь у новоствореній системі спортивної підготовки (спортивних психологів, фахівців зі спортивної медицини, дієтологів і фармакологів та інших спеціалістів, які повинні бути залучені для забезпечення сучасної і комплексної підготовки спортсменів);

- потрібна розробка і впровадження системи стимулювання успішної діяльності тренерів на різних етапах спортивної підготовки, диференціювання заробітної плати в залежності від здобутих результатів і перспективи зростання їхніх вихованців, заохочення їх до роботи в організаціях первинної ланки олімпійської підготовки;

- запровадити практику ефективного періодичного оцінювання рівня професійної підготовки тренерів, менеджерів, інших фахівців (за кінцевими результатами їх діяльності), як це має місце, приміром, у ході атестації медичних працівників тощо.

Отже реформування існуючої і формування нової, сучасної системи підготовки спортсменів високого класу в Україні передбачає суттєве підвищення якості підготовки спортсменів-олімпійців шляхом раціонального поєднання об'єктивно існуючих але не затребуваних можливостей областей (у т.ч. наявних фахівців) і національних федерацій.

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

Надійною основою для досягнення цієї мети виступає: а) подальша розробка законодавчої і нормативної бази розвитку спорту вищих досягнень; б) забезпечення раціонального і адресного використання коштів бюджетів різних рівнів на розвиток спорту вищих досягнень; в) створення сучасної спортивної бази для розвитку обраних в областях видів спорту для їх пріоритетного розвитку; г) створення нових і сучасних організаційних структур в системі підготовки спортсменів, таких як спортивні тренувальні центри; д) залучення до науково-методичного супроводу спортсменів вже існуючого кадрового (високопрофесійного) потенціалу: науковців, інших різноманітних і потрібних фахівців.

Реалізувати Концепцію і, відповідно, забезпечити формування сучасної системи підготовки спортсменів, передбачається у три основні, визначальні етапи:

- перший етап – методичне-підготовчий (оптимальний термін завершення до січня 2020 р., адже саме до цього часу має бути призначений новий Міністр (новий керівник спорту) після позачергових виборів народних депутатів до Верховної Ради України);
- другий етап – організаційно-підготовчий (січень – серпень 2020 р.);
- третій етап – безпосередньо-перетворюючий (вересень 2020 – липень 2024 рр.).

Досягнення мети реформування системи підготовки спортсменів передбачає:

- створення організаційних передумов для зацікавленого, активного і творчого включення до процесу підготовки спортсменів високого класу усіх областей і міст обласного підпорядкування, а також окремих містечок і ОТГ, створених в Україні;
- виведення на якісно інший рівень, а саме - продуктивної, взаємодоповнюючої і відповідальної співпраці - областей і національних федерацій з олімпійських видів спорту;
- надання областям права визначати разом з федераціями, які розробляють стратегію і тактику розвитку кожного виду спорту, види спорту для пріоритетного розвитку на олімпійський цикл за наявності медальних перспектив на XXIV зимових Олімпійських іграх у Пекіні, Китай (2022 р.) та XXXIII літній Олімпіаді у Парижі, Франція (2024 р.);
- об'єднання можливостей місцевих і центрального бюджету, Державного фонду регіонального розвитку з метою швидкого будівництва (реконструкції) в областях сучасних спортивних споруд для створення вичерпних умов організації навчально-тренувального процесу і проведення змагань саме під визначені для пріоритетного розвитку види спорту;
- об'єднання можливостей місцевих і центрального бюджету для створення на базі побудованих сучасних спортивних споруд тренувальних центрів для забезпечення комплексу науково-методичних і різноманітних організаційно-практичних послуг спортсменам і тренерам у видах спорту, визначених для пріоритетного розвитку;
- залучення до діяльності у вказаних центрах, які мають запрацювати в кожній з областей, наявних тут науковців, методистів і практиків для постійного, вичерпного і всебічного супроводження і підтримки навчально-тренувального процесу спортсменів;
- оперативне і якісне забезпечення менеджерів (керівників спортивних організацій) тренерів та інших фахівців, працюючих у видах спорту пріоритетного розвитку, потрібними правовими, інформаційними та іншими формами підтримки для їхньої плідної роботи.

Реалізувати Концепцію і, на її основі, забезпечити формування сучасної системи підготовки спортсменів передбачається відповідним змістом дій на кожному етапі.

Перший етап - методичне-підготовчий (по грудень 2019 р. включно), який передбачає:

1. Проведення серії робочих нарад з провідними фахівцями країни у формі «мозкового штурму» щодо підготовки якісних організаційно-методичних матеріалів, потрібних для здійснення основних аспектів реформи спорту, що готується, а саме:

- методика взаємодії національних федерацій з органами державної влади в центрі і в областях в інтересах забезпечення інтенсивного розвитку відповідного виду спорту;
- методика визначення пріоритетних літніх і зимових видів спорту в окремій області на олімпійський цикл, а також підтримки усіх інших олімпійських видів спорту;
- правове забезпечення, відповідно до діючих законодавчих актів, розвитку спорту вищих досягнень, а також розробка потрібних першочергових законодавчих ініціатив;
- схема науково-методичного забезпечення розвитку юнацького і резервного спорту (відповідно для кожного з олімпійських видів спорту, які розвиваються в Україні);
- комплексне науково-методичне забезпечення збірних команд України і перешкоджання вживанню допінгу;
- покращення бюджетного і позабюджетного фінансування організацій спортивної спрямованості, включаючи заходи щодо вдосконалення існуючої законодавчої бази;
- забезпечення якісної підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, включаючи суддів, для юнацького, резервного олімпійського спорту і спорту вищих досягнень;
- вишукування ресурсів, методика створення, налагодження якісної діяльності і вимоги до атестації спортивних тренувальних центрів з видів спорту в областях;
- розробка і впровадження програм і методики навчально-тренувального процесу на різних етапах спортивної підготовки з олімпійських видів спорту;
- оптимальна структура Всеукраїнських змагань за різними віковими групами, оцінка діяльності областей і національних федерацій з розвитку олімпійських видів спорту.

2. Визначення змісту державної політики у сфері олімпійського спорту, впровадження якої має починатись з 2020 р.

3. Погодження змісту державної політики з керівництвом країни (Президентом України, керівництвом Верховної Ради та Кабінетом Міністрів України), її оприлюднення.

4. Докладне інформування керівників обласних і міських управлінь і департаментів фізичної культури і спорту шляхом робочих нарад, а також надання їм напрацьованих організаційно-методичних матеріалів для чіткого спрямування повсякденної діяльності під час реформи і формування сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах.

Другий етап - організаційно-підготовчий (січень – серпень 2020 р.), який передбачає:

- проведення широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи про сутність визначеної державної політики у сфері спорту вищих досягнень і спільних діях по формуванню сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту;
- призначення компетентного щодо проведення реформи спорту заступника Міністра (керівника) спорту України, до кола компетенції якого входитимуть виключно питання підготовки і проведення реформ у сфері фізичної культури і спорту; призначення

найбільш підготовлених і діяльних фахівців (експертів) для кваліфікованого і постійного просування 10 вказаних основних аспектів (або окремих підпрограм) реформи спорту;

- попередня організаційна підготовка щодо визначення в областях восени 2020 р. видів спорту для їх пріоритетного розвитку (зимових видів – до 2022 р., літніх – до 2024 р.);

- налагодження ділових контактів керівництва національних федерацій з керівництвом тих областей і міст обласного підпорядкування, де федерації вважають за доцільне зробити акцент на розвитку видів спорту (спільними зусиллями області і федерації), визначених як пріоритетні з урахуванням їх наявних медальних перспектив;

- досягнення узгодженої позиції Мінмолодьспорту (або іншого органу управління спортом) з урядом України, у тому числі Державним фондом регіонального розвитку, а також з керівництвом обласних рад і державних адміністрацій про нову схему адресного (цільового) державного і приватного фінансування розвитку спорту вищих досягнень, які будуть обрані в областях для їх пріоритетного розвитку, починаючи з 2021 р.;

- досягнення домовленості Мінмолодьспорту з урядом України і Державним фондом регіонального розвитку щодо фінансування розвитку спорту вищих досягнень на центральному рівні у низці тих питань, включаючи розвиток спортивної бази, розв'язання яких входить до виключної компетенції Міністерства молоді та спорту України;

- забезпечення розуміння фахівцями у центрі і на місцях щодо основних дій, котрі буде потрібно виконати у питаннях безпосередньої реформи спорту вищих досягнень, а також встановлення робочих контактів між керівниками (по вертикалі і горизонталі влади), які мають безпосередньо здійснювати реформу в черговому олімпійському циклі.

Третій етап – безпосередньо-перетворюючий (вересень 2020 – липень 2024 рр.), який можна розділити з урахуванням підготовки до Олімпіади на два, передбачає таке.

1. Визначення у вересні-жовтні 2020 р. обласними радами і ОДА, разом з національними федераціями, видів спорту для їх пріоритетного розвитку (зимових на 2020-2022 рр., літніх на 2020-2024 рр.) за схемою, запропонованою Мінмолодьспортом України (проект схеми визначення пріоритетних видів спорту у Додатку А). Визначаючись з вибором пріоритетних видів, враховують якість розробленої відповідною національною федерацією теоретичною моделлю розвитку даного виду спорту (рис. 9.1).

Під етап «Вибір пріоритетних видів спорту» передбачає дотримання таких принципів:

- на обласну раду і обласну державну адміністрацію, які діють у тісному контакті з керівництвом національних федерацій, покладається відповідальність визначити вид (або декілька видів) спорту, які будуть обрані для пріоритетного розвитку на наступний олімпійський цикл з тим, щоб надати цим видам, починаючи з 2021 р., максимальну і невідкладну підтримку у їхньому розвитку на рівні сучасних вимог;

- приймаючи кінцеве рішення про вибір пріоритетного (пріоритетних) видів спорту, керівництво області бере до уваги результати ретельного аналізу стану справ у цих видах в даній області, а також перспективи розвитку видів спорту, у тому числі за допомоги національної федерації, докладно вивчивши підготовлені обласними і національними федераціями обґрунтування за запропонованою Мінмолодьспортом схемою;

- найбільш важливим показником для обрання у якості пріоритетного того або іншого зимового чи літнього виду спорту, слугує наявність підтвердженої вітчизняними і закордонними експертами реальної медальної перспективи у наявних спортсменів на найближчих зимовій та літній Олімпіадах;

- кінцеве рішення про такий вибір приймають на сесії обласної ради, а також голова ОДА у жовтні-листопаді 2020 р., що дасть змогу забезпечити фінансову підтримку обраних видів спорту через затверджений бюджет області та надані рекомендації до розробки бюджетів розташованих в ній міст, починаючи з 2021 р.;



Рис. 9.1. Схема розробки федерацією стратегії і тактики розвитку виду спорту

- прийняте в області рішення щодо обраних видів спорту оформлюється Договором про співробітництво між обласною радою, ОДА і відповідною національною федерацією. Цей договір має бути взаємно-зобов'язуючим, тобто в ньому мають бути передбачені основні конкретні і сильні дії з обох сторін, які суттєво і швидко вплинуть на розвиток даного виду спорту в області (придатний для доопрацювання в умовах конкретної області прототип Договору, який використовують у Республіці Білорусь, див. у Додатку Б).

Кінцевий результат: вибір, через конкуренцію пропозицій, одного (декількох) пріоритетних видів спорту, укладання Договорів про співпрацю між областю і федерацією.

Примітка: Хоча за результатами проведеного «тендеру» з вивчення пропозицій від обласних і національних федерацій з обґрунтуванням перспектив розвитку виду спорту, включаючи медальні перспективи, усіх потрібних витрат і кроків, буде обрано один або декілька видів спорту, перспективу для розвитку отримують усі олімпійські види, які прогресують у даній області. Адже, якщо на відміну від керівництва області, президент національної федерації вбачає гарну перспективу розвитку його виду спорту, від має можливість за власної ініціативи у цей олімпійський цикл сконцентрувати в даній області кошти спонсорів і меценатів і провести якісну підготовку спортсменів до майбутньої Олімпіади. Спортсмени, отримавши олімпійські ліценції, поїдуть потім на Олімпіаду і медальним успіхом доведуть право цього виду спорту здобути підтримку у наступний олімпійський цикл підготовки до зимової Олімпіади 2026 р., а також до літніх Ігор 2028 р.

2. У період січня 2020-грудня 2022 рр. щодо обраних зимових видів спорту, а також у період січня 2020-липня 2024 рр. щодо літніх видів, проводиться комплекс визначених разом з відповідною федерацією різноманітних робіт стосовно їх інтенсивного розвитку (рис. 9.2). Це створення сучасної спортивної бази і, на її основі, спортивного тренувального центру, придбання потрібного і якісного спортивного інвентарю та обладнання, залучення провідних науковців і різне-профільних фахівців для забезпечення вичерпних умов якісного здійснення навчально-тренувального процесу. Включаючи, за потреби, виїзди за кордон для проведення навчально-тренувальних зборів і участі в запланованих змаганнях.

Наступний під етап - «Розгортання і проведення комплексу робіт зі створення вичерпних умов розвитку пріоритетних видів спорту». Для цього на одного із заступників голови ОДА покладається відповідальність за координацію робіт з реформи спорту вищих досягнень у регіоні. Діяльність на цьому під етапі проводиться з дотриманням наступних принципів:

- створення суперсучасної спортивної бази, а також спортивного тренувального центру з усіма потрібними умовами, включаючи залучення групи провідних різне-профільних фахівців;

- залучення до фінансування вказаних робіт, окрім місцевого бюджету, також коштів Державного фонду регіонального розвитку на паритетних умовах і спонсорів;

- заохочення до запрошення керівництвом області провідних менеджерів, тренерів інших не затребуваних фахівців, а також провідних спортсменів з тих областей, де даний вид спорту не отримав пріоритетного розвитку (можуть запрошуватись також іноземні тренери і спортсмени за наявності перспективи натуралізації і можливості виступати за збірну України), із створенням для них сприятливих умов підготовки і перебування;



Рис. 9.2. Схема визначення і підтримки пріоритетних видів спорту в областях

- діяльність провідних науково-педагогічних кадрів, які працюють у відповідних навчальних і наукових установах, інших залучених фахівців-практиків (із травматології, лікувальної фізичної культури, дієтології, психотерапії тощо), яким створюються належні умови для результативної праці (гідна заробітна плата, сучасне наукове обладнання та все інше потрібне), зосереджується на високому рівні науково-методичного і практичного забезпечення підготовки спортсменів, які є кандидатами до олімпійських збірних України, на підготовці спортивного резерву і сприянні розвитку «піраміди» виду спорту в області;

- у такий спосіб за участі усіх залучених фахівців, з опорою на можливості бюджетів міст і містечок, а також окремих міцних ОТГ в області створюються умови для інтенсивного розвитку усієї «піраміди» виду спорту, визначеного як пріоритетний;

- згідно з існуючим порядком, продовжується виплата найбільш перспективним спортсменам обласних і державних стипендій, включаючи НОК, ДСТ і відомчі організації;

- виконання власне Мінмолодьспортом усіх інших робіт, включаючи створення сучасних спортивних баз загальноукраїнського значення і сучасних умов для підготовки збірних команд України з видів спорту.

Кінцевий результат: своєчасне і якісне виконання і завершення робіт зі створення необхідних і достатніх сучасних умов для підготовки спортсменів до Олімпійських ігор.

Примітки:

1. Після зимової Олімпіади 2022 р. буде проведений аналіз виступу спортсменів, прийняті рішення щодо розвитку зимових видів в областях на наступний олімпійський цикл. Це, відповідно, позначиться на завданнях і змісті діяльності як Мінмолодьспорту, так і всіх задіяних у цьому процесі областей України.

2. Мінмолодьспорт разом з відповідними національними федераціями, а також із урахуванням олімпійських перспектив, вивчають питання про подальшу долю збірних команд України, які існують на постійній основі. У випадку прийняття рішення про продовження їх подальшої діяльності в наступному олімпійському циклі, цими ж структурами вирішуються усі питання забезпечення їх успішної роботи.

Усе виконане дає змогу створити в Україні умови максимально ефективного використання в період січня 2023-липня 2024 рр. усіх заздалегідь створених передумов у центрі і в областях (кадрових, фінансових, матеріальних, організаційних, науково-методичних, технологічних тощо) для підготовки олімпійців з літніх видів спорту. Діяльність на цьому під етапі, який має назву «Перехід до заключної фази діяльності – ефективної підготовки олімпійців», проводиться з дотриманням наступних принципів:

- перенесення акцентів з уже вирішеного завдання створення в центрі і областях сучасних, необхідних і достатніх умов розвитку обраних видів спорту, як пріоритетних у даний олімпійський цикл, на розв'язання завдань забезпечення якісної підготовки кращих спортсменів до Ігор майбутньої Олімпіади;

- пріоритет набуває якісна професійна діяльність менеджерів і тренерів, вчених і методистів, медичних працівників, фахівців з використання дозволених фармакологічних засобів підтримки, фахівців з контролю за вживанням допінгу, спортивного харчування, психологів та ін., потрібних для забезпечення підготовки спортсменів у збірних командах;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- головна увага зосереджується на забезпеченні робочих контактів і взаємодопомоги між керівництвом і фахівцями областей, які організовували всебічну підготовку майбутніх олімпійців у період 2020-2022 рр., з національними федераціями, тренерами та іншими фахівцями збірних команд України;

- спортсмени, які не належать до видів спорту, визначених у даному олімпійському циклі в областях і Україні, як пріоритетні, мають рівні права у завоюванні олімпійських ліцензій, що дозволить уточнити після серпня 2024 р. новий перелік видів спорту для їх першочергового розвитку за поданою вище схемою у наступному олімпійському циклі;

- підготовка усіх спортсменів, які отримали олімпійські ліцензії, на додаток до коштів тих областей, звідки вони, у повному обсязі фінансується з боку Мінмолодьспорту, НОК України, національних федерацій і спонсорів для створення на заключному етапі підготовки усіх затребуваних тренерами збірних команд України умов і можливостей забезпечення успішного виступу атлетів на Олімпійських іграх.

Кінцевий результат – конвертація наявних (базових і достатніх) умов підготовки спортсменів у практику ефективної підготовки олімпійців, включаючи період від отримання ліцензій до забезпечення їхніх виступів на Олімпіаді у Парижі, з метою досягнення своїх найкращих результатів під час виступів на олімпійських аренах.

Отже, очікуваними результатами реформи спорту для формування сучасної системи підготовки провідних спортсменів до участі в Олімпійських іграх має бути:

- розробка і впровадження державної політики з розвитку спорту вищих досягнень, виходячи з наявних можливостей України, включаючи ресурси усіх регіонів країни;

- встановлення чітких завдань з розвитку спорту вищих досягнень для різних організацій на центральному і обласному рівнях; налагоджування взаємно вигідного співробітництва з розвитку спорту між національними федераціями та областями України;

- створення сучасних і вичерпних умов розвитку обраних на олімпійський цикл видів спорту, як пріоритетних; встановлення позбавленої суб'єктивізму і корупції практики визначення і підтримки пріоритетних видів спорту на черговий олімпійський цикл, коли до уваги береться виключно перспектива медального успіху на майбутній Олімпіаді;

- створення з урахуванням світового досвіду сучасної, комплексної інфраструктури розвитку видів спорту в Україні, починаючи від обласного рівня до рівня центрального;

- формування системи контролю з боку Міністерства молоді та спорту України за планомірною і поетапною діяльністю на місцях з розвитку спорту вищих досягнень.

Пропонується активно здійснювати реформу спорту вищих досягнень за рахунок державного та місцевих бюджетів у межах асигнувань, що передбачатимуть відповідні бюджети на рік, а також кошти спонсорів. Відповідно до рішення Верховної Ради, яке потрібно підготувати та прийняти (Закон, Постанова), виділяти у бюджетах міст 3 % від загальних коштів на сферу фізичної культури і спорту, з них 1,5 % на олімпійський спорт (юнацький і спорт вищих досягнень). У бюджетах областей на сферу фізичної культури і спорту виділяти 2 %, з них 1 % на спорт вищих досягнень. Відповідно такими ж мають бути % коштів на спорт вищих досягнень, отриманих від перевиконання вказаних бюджетів.

Для реалізації реформи можуть бути залучені також міжнародна технічна і фінансова допомога, інші, окрім бюджетних, джерела фінансування відповідно до Законів

України, які ініціюватиме Мінмолодьспорт і які будуть прийняті (про спонсорство і меценатство, спрямування на спорт частки від лотерей тощо).

Тактика дій Міністерства молоді та спорту України у реформі олімпійських видів спорту має полягати у наступному:

1. Мінмолодьспорт на початку 2020 р. доводить до відома фахівців і громадськості, що фронтального розвитку видів спорту в Україні, гарантовано забезпеченого підтримкою з центрального і місцевого бюджетів, з 2021 р. не має бути. В областях і в центрі вичерпну фінансову підтримку отримують лише ті види, які мають перспективу, за допомоги місцевої влади і національних федерацій, якісно оновити систему підготовки спортсменів за рахунок виконання організаційних заходів. Саме цим видам спорту, які мають гарні медальні перспективи на майбутніх зимових і літніх Олімпійських іграх, що визначать керівні органи областей разом з національними федераціями восени 2020 р., буде надаватись достатня фінансова та усі інші види підтримки впродовж олімпійського циклу.

2. Функція Мінмолодьспорту у створенні сучасної системи спортивної підготовки і підтримки діяльності спортивних організацій як інноваційного проекту реалізується через наступні напрями:

- забезпечення законодавчого (нормативно-правового) регулювання шляхом ініціювання прийняття Законів України, видання галузевих законодавчих актів і сприяння вдосконаленню суміжного законодавства, що регулює окремі інститути спортивної сфери;

- створення ефективної системи державного управління спортом на усіх його рівнях для забезпечення своєчасного прийняття нагальних управлінських рішень і забезпечення контролю за їх виконанням;

- створення системи належного фінансового і матеріально-технічного забезпечення як всієї структури спорту вищих досягнень, так і окремих її елементів (видів спорту, обраних як пріоритетні), із залученням можливостей центрального і місцевих бюджетів;

- створення нових сучасних первинних структур результативного спорту і системи методичного, наукового, освітнього, медичного забезпечення сфери олімпійського спорту.

3. З поміж інших важливих заходів, Міністерству молоді і спорту України потрібно домогтись прийняття Верховною Радою України не пізніше 2020 р. Національної Концепції реформи спорту і формування сучасної системи підготовки спортсменів. Оскільки реформа спирається на державну політику децентралізації, це потребуватиме чіткого виписування в Концепції прав і обов'язків областей з територіального управління спортом.

4. Починаючи з 2021 р., визначити оптимальну структуру загальноукраїнських змагань на 2021-2024 рр., які б забезпечили підготовку кращих спортсменів з обраних видів спорту із загальним орієнтиром на успіх українських спортсменів на Олімпіаді у Парижі (2024 р.), а також і для зимових видів на Олімпіаді 2022 р.

5. Розробити та впровадити нову систему оцінки діяльності організацій - рейтинг за рік (областей і національних федерацій) - з урахуванням розвитку спорту в олімпійському циклі, включаючи виступи у відповідному літньому та зимовому олімпійському році.

6. За ініціативою Мінмолодьспорту з 2020 р. призначити керівників основних програм розвитку олімпійського спорту у наступні роки, створити достатні умови для їх плідної роботи. А саме:

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- взаємодія національних федерацій з органами державної влади в центрі і в областях;
- розробка і впровадження схеми визначення пріоритетних видів спорту в областях;
- науково-методичне забезпечення юнацького і резервного спорту;
- науково-методичне забезпечення збірних і перешкоджання вживанню допінгу;
- правове забезпечення розвитку спорту;
- бюджетне і позабюджетне фінансування організацій спортивної спрямованості;
- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів (для усіх рівнів спортивної підготовки);
- створення, налагодження діяльності і ліцензування спортивних тренувальних центрів;
- розробка і впровадження програм і методики навчально-тренувального процесу з олімпійських видів спорту на різних етапах спортивної підготовки;
- структура Всеукраїнських змагань і оцінка діяльності областей і національних федерацій з розвитку олімпійських видів спорту.
- розробка державної політики у сфері спорту.

7. Мінмолодьспорт використовуватиме рекомендації фахівців, залучених до подальшої розробки вказаних програм, у підготовці та ініціюванні законодавчих ініціатив, наказів, інструкцій, рекомендацій тощо. Створений у такий спосіб інститут експертів, яких слід розглядати як волонтерів, які мають право на отримання грошової компенсації за витрачений час і виконану високо професійну роботу, суттєво посилює можливості кадрового складу Міністерства молоді та спорту України.

8. Експерти із зазначених програм мають увійти до оновленого складу Ради з питань реформування сфери фізичної культури і спорту, створеної Мінмолодьспортом. Оновлена Рада має працювати згідно складеного плану під керівництвом безпосередньо Міністра Мінмолодьспорту. Рада у першу чергу має готувати пропозиції щодо сприяння формуванню і вдосконаленню сучасної системи підготовки спортсменів.

9. Особливої ваги набуває допомога держави щодо розвитку спорту через надання спортивним організаціям податкових пільг аж до повного звільнення від податків на знак визнання соціальної значущості спорту в житті суспільства, що має ініціювати Мінмолодьспорт через відповідні проекти Законів України. Гостро необхідно законодавчо вирішити питання щодо надання податкових пільг спонсорам і меценатам спорту. Законодавчо встановити, також, що спорт в Україні для свого фінансування використовує відповідний відсоток доходу від лотерей та спортивного тоталізатора тощо.

10. У сучасній Україні конче потрібно більш дієве, ніж це відбувалось до останнього часу, використовувати можливості наукових досліджень для інтенсифікації розвитку сфери спорту. Передумовою цього є значна кількість висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями докторів і кандидатів наук (у кожній області існує якщо не спеціалізований заклад вищої освіти фізкультурно-спортивного спрямування, так факультет фізичного виховання, а то й декілька таких факультетів). Міністерство молоді та спорту України, має визначати пріоритети щодо спрямованості актуальних для України наукових розробок, розробити і використати дієві механізми підтримки їх упровадження у практику спорту;

затверджувати з урахуванням реформи спорту Зведений план науково-дослідної роботи з фізичної культури і спорту на олімпійський цикл після погодження його змісту на 4 роки.

11. Започаткувати щорічний конкурс на кращу розробку науково-методичного обладнання для потреб спорту вищих досягнень. Заохочувати науковців і технологів, у т.ч. з ІТ технологій, не лише приймати в ньому участь, але також бути зацікавленими у впровадженні кращих розробок безпосередньо у практику олімпійського спорту.

12. Мінмолодьспорту проводити також конкурси з розробки найкращого програмно-методичного забезпечення тренувань від етапу початкової підготовки до етапу збереження вищої спортивної майстерності.

13. Разом з МОН України розробити і реалізувати з 2021 р. програму професійного навчання вже працюючих спортивних функціонерів усіх рівнів, а також ліцензування на підставі складених іспитів їх подальшої діяльності шляхом видачі відповідних сертифікатів (дипломів). Керівники спортивних організацій, від начальників обласних управлінь і департаментів з фізичної культури і спорту, до директорів ДЮСШ та інших первинних організацій спорту, мають пройти теоретичне навчання за чотирма темами: економіка, організація, адміністрування і процес підготовки спортсменів.

14. За схемою, подібною до медичної галузі, створити систему підвищення кваліфікації і атестації менеджерів і тренерів в кожній з областей (із встановленням, отриманням та підтвердженням відповідних категорій). Розробити, разом з фахівцями первинної ланки спортивних організацій, та запропонувати нову, заохочувальну схему заробітної плати тренерів у визначених для пріоритетного розвитку видах спорту; розробити умови збереження на посаді і конкурсного підвищення на відповідних посадах менеджерів, які працюють в обраних для пріоритетного розвитку видах спорту.

14. Сприяти тому, щоб в кожній області за рахунок місцевого бюджету, бажано у 2021 р., були створені спортивні тренувальні центри з сприяння розвитку обраних для пріоритетного розвитку видів спорту. В залежності від кількості видів спорту, обраних для пріоритетного розвитку, а також місцевих умов, це можуть бути комплексні центри з підготовки спортсменів у декількох видах спорту, або ж спеціалізовані центри. В них мають бути створені всі умови для результативної підготовки, повноцінного відпочинку і відновлення, а також через залучення фахівців наукового і медичного забезпечення тренувального процесу. Передбачити їх достатнє фінансування з коштів, що виділяються з місцевих бюджетів на фізичну культуру і спорт. Залучити до діяльності центрів також кошти меценатів і спонсорів у пропорційному обсязі до коштів місцевого бюджету.

15. Розробити і впровадити систему ліцензування центрів, які мають діяти без шкоди для навчання юних спортсменів в закладах освіти різного рівня, з перспективою отримання молоддю бажаної професії. Розробити систему сертифікації тренувальних центрів. В залежності від відповідності встановленим вимогам, центрам у олімпійський цикл 2020-2024 присвоїти «зоряний» статус - від однієї до трьох зірок, а у наступний олімпійський цикл 2024-2028 рр. з перспективою до п'яти зірок.

Підводячи підсумки поданому у розділі слід зробити наступні узагальнення:

- у розділі представлений основний зміст наукової розробки інноваційного проекту під назвою «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні»;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- потреба у розробці визначається необхідністю визнання того факту, що колишньої (радянської) системи підготовки спортсменів не існує, а це обумовлює потребу створення нової, сучасної системи олімпійської підготовки, яка враховує існуючі в Україні реалії;
- вибір вектору реформи спорту з урахуванням децентралізації влади і процесу суттєвого зміцнення місцевих бюджетів є єдино можливим, адже саме він дає змогу відшукати і використати в інтересах спорту значні кошти місцевих бюджетів;
- відмова від фактично існуючого, хоча й не про декларованого, фронтального розвитку чи не усіх олімпійських видів спорту видів спорту і, як результат, чітке визначення на олімпійський цикл видів для пріоритетного розвитку, що вирішує територіальна влада разом зі спортивною федерацією, є кроком, який, по-перше, дозволяє сконцентрувати ресурси на їхньому швидкому розвитку і, по-друге, у випадку їх істотного прогресу створює іншим видам спорту умови жорсткої конкуренції на наступний олімпійський цикл;
- визначення етапів і строків назрілої реформи (методичне-підготовчого, організаційне-підготовчого і безпосередньо-перетворюючого) дозволяє планомірне підійти до покрокової реалізації реформи і формуванню сучасної системи підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту;
- надійною гарантією якісних і своєчасних дій у ході реформи слід вважати прилучення до її безпосередньої підготовки фахівців у якості експертів з 10 визначених основних аспектів реформи, призначення у структурі Міністерства молоді та спорту України заступника міністра виключно з компетенціями щодо реформи сфери фізичної культури і спорту, визначення заступників голів обласних рад і голів ОДА, до кола повноважень яких входить координація робіт з реформи спорту.

РОЗДІЛ 10. ДІЯЛЬНІСТЬ ФЕДЕРАЦІЙ І ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ З РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

10.1. Теоретична модель розвитку виду спорту як умова його якісної трансформації

Р. Сушко, яка зосередила увагу на формуванні теоретичної (описової) моделі розвитку виду спорту в Україні на прикладі баскетболу, зазначає наступне [202]. Процеси в багаторічній підготовці спортсменів високої кваліфікації повинні органічно поєднуватися і враховувати головним чином вплив факторів глобалізації спорту вищих досягнень. Вчені відзначають [125; 238], що саме аналітико-синтетичні підходи до побудови підготовки спортсменів в різних видах спорту з врахуванням впливу чинників глобалізації спорту вищих досягнень мають найбільші перспективи з точки зору досягнення максимально високих спортивних результатів та підвищення рівня спортивної майстерності.

Напрацювання Р. Сушко, що подаємо, очевидно не можна «напрямую» переносити на будь-який олімпійський вид спорту і рекомендувати його як такий собі алгоритм для використання національними федераціями України. Між тим, він у повній мірі може слугувати за зразок, вивчаючи який і враховуючи особливості кожного іншого виду спорту, федерації будуть здатні визначити перспективу розвитку також відповідного виду спорту.

Так, аналіз змагальної діяльності на офіційних міжнародних змаганнях свідчить, що провідні збірні і клубні команди широко використовують фактори глобалізації паралельно процесам спортивного тренування і розвитку виду спорту. Отже, вартує розпочинати будь-які зусилля з розвитку виду спорту з боку національної федерації з формування фахівцями теоретичної моделі виду спорту у бажаній перспективі і вже потім заступати до її втілення.

Перед за все автор викладає передумови формування теоретичної моделі розвитку баскетболу в Україні, критерії, цільові установки, підбір придатного аналога (зразка). У процесі обґрунтування та розробки теоретичної моделі розвитку баскетболу в Україні з урахуванням впливу факторів глобалізації спорту вищих досягнень, були використані теоретико-методичні положення загальної теорії підготовки спортсменів В.М. Платонова:

- принципи організації багаторічної спортивної підготовки в її органічному взаємозв'язку зі змагальною діяльністю;
- раціональне поєднання багаторічної спортивної підготовки з факторами поза тренувального, поза змагального характеру [19] і навколишнього середовища [50];
- корекцію багаторічної підготовки в спортивних іграх з урахуванням впливу факторів глобалізації спорту вищих досягнень на процеси підготовки і змагальної діяльності.

У процесі проведеного обґрунтування та розробки це дозволило сформулювати такі цільові установки при створенні теоретичної моделі розвитку баскетболу в Україні:

- для дитячо-юнацького та резервного спорту значущими є напрямки реалізації, безпосередньо пов'язані з оздоровленням та формуванням фізичної культури юних спортсменів; розвитком матеріально-технічної бази навчальних закладів для ігор на основі баскетболу (стрітбол, міні-баскетбол);

- для аматорського спорту - формування здорового способу життя та розвиток рухових здібностей за допомогою баскетболу; поліпшення матеріально-технічної бази вищих навчальних закладів; популяризація баскетболу серед широких верств та ін.;
- для професійного спорту значимими є цільові установки, які тісно взаємопов'язані з розвитком баскетболу: економічні, юридичні, соціальні, медичні та ін.

При створенні теоретичної моделі розвитку баскетболу в Україні було потрібно враховувати її відповідність таким критеріям як параметри багаторічної підготовки, характеристики впливу поза тренувальних, поза змагальних факторів і навколишнього середовища, вплив факторів глобалізації спорту вищих досягнень на вид спорту в країні. Також важливо враховувати критерії, безпосередньо пов'язані зі станом економіки країни, на що вже зверталась увага [144] (внутрішній валовий дохід, законодавча база, наявність або відсутність військових конфліктів на території країни, особливості фінансування галузі фізичної культури і спорту), демографічну ситуацію (кількість населення, кількість осіб, які займаються баскетболом та ін.), стан матеріально-технічної бази і спортивних об'єктів, наявність супутньої інфраструктури (транспортної, готельної та ін.).

Слід пам'ятати й те, що в теорії моделювання визначено, при формуванні і побудови моделей важливим є питання визначення їхніх складових, які не повинні у тій або іншій мірі дублювати одна одну [68; 84; 200]. Адже це може призвести до певного дисбалансу показників, що характеризують конкретну складову (економічну, демографічну, інфраструктурну і ін.) Внаслідок цього сформована модель розвитку виду спорту не буде оптимально відтворювати існуюче становище речей.

Аналіз узагальненої схеми теоретичної моделі розвитку баскетболу в Україні свідчить про необхідність врахування широкого кола показників різної спрямованості: спортивної, правової, економічної, матеріально-технічної, інфраструктурної, демографічної, політичної, релігійної, соціальної. Таким чином, в умовах впливу існуючих і таких що істотно впливають глобальних тенденцій, створення теоретичної моделі розвитку баскетболу матиме багаторівневу структуру:

- актуальні передумови створення моделі розвитку виду спорту;
- теоретичний рівень знань при створенні моделі;
- методичний рівень знань при створенні моделі.

Важливим є питання вивчення порівняльного стану даної проблематики, особливо в тих країнах, де розвиток відповідного виду спорту (тут, баскетболу) досяг провідних позицій в світовій ієрархії (це рівень баскетболу в США і країнах ЄС). Отже основою формування теоретичної моделі розвитку виду спорту в Україні, і ми з цим цілковито погоджуємось, являється підбір зразка, який за критеріями ефективності, цільовими установками та іншими ознаками є найбільш близьким до аналогічних показників і умов України. У даному прикладі придатними зразками науково обґрунтованого і публічно стабільного розвитку баскетболу для нас можуть слугувати Іспанія, Литва, США і Австралія.

Вивчення і облік подібних ознак (історичних, економічних, соціальних) сприяють вибору шляхів розвитку українського баскетболу також за прикладом Сербії, яка вдало виступила в Ріо-де-Жанейро на Іграх XXXI Олімпіади 2016 р. в спортивних іграх: золото - водне поло; срібло - баскетбол (чоловіки) і волейбол (жінки); бронза - баскетбол (жінки).

Вибір Сербії в якості найбільш близького аналогу розвитку для України обумовлений відповідними характеристиками чисельності населення, спортивних традицій, розвитку матеріально-технічної бази і фінансово-економічних показників.

Детальне вивчення проблем впливу глобалізації спорту вищих досягнень на розвиток баскетболу неможливо без акцентованої уваги дослідників на процесах міграції і концентрації спортсменів. Більшість фахівців вважають, що ці процеси діляться на декілька основних складових [114; 251; 244]:

- міграція батьків спортсменів з метою пошуку більш високооплачуваної роботи і кращих умов життя. У подальшому сім'я (або окремі члени сім'ї) отримували можливість працевлаштування або отримання громадянства, їхні діти народилися вже громадянами країни, яка була ціллю первинної міграції. В умовах адаптації до іншого громадянського суспільства, значна кількість дітей, батьки яких є мігрантами, мали можливість реалізувати себе саме в області спорту [199]. Наочним прикладом такого стану речей є наявність значної кількості спортсменів високої кваліфікації Африканського походження, сім'ї яких емігрували до США. В процесі багаторічної підготовки вони виростили до рівня світових зірок баскетболу (футболу, боксу, тенісу тощо);

- міграція спортсменів в дитячо-юнацькому віці з метою отримання можливості тренуватися в кращих світових центрах підготовки (приміром, у тенісних і футбольних академіях Європи). Наслідком міграції спортсменів в дитячо-юнацькому віці є концентрація перспективних спортсменів в кращих світових центрах підготовки спортсменів, що сприяє підвищенню ефективності процесу підготовки. Концентрація перспективних спортсменів призводить до високого рівня конкуренції в групах підготовки в центрах і є важливим фактором підвищення ефективності як тренувального процесу, так і змагальної діяльності. Прикладом такої ситуації у баскетболі є також міграція перспективних спортсменів в дитячо-юнацькому віці до США з метою підготовки в кращих світових центрах (в скаутських таборах клубів НБА, коледжах та університетах);

- міграція спортсменів високої кваліфікації з метою виступу в найбільш рейтингових лігах національного або міжнародного рівнів. Наслідком такої міграції є значна конкуренція спортсменів світового рівня в провідних лігах Європи і НБА. Це сприяє надзвичайно видовищному проведенню змагань, що, в свою чергу, вимагає оптимізації тренувальної та змагальної діяльності. Крім того, високий рівень майстерності спортсменів, які виступають в цих лігах, викликає високу зацікавленість інвесторів, рекламних агентств, телевізійних каналів та інших представників бізнесу, ділових кіл і громадськості, що сприяє постійному підвищенню гонорарів провідних спортсменів, зростанню рівня спортивної конкуренції та отримання прибутку від проведення змагань.

Дані складові спортивної міграції є її основою і характеризують більшість ситуацій, пов'язаних з міграцією спортсменів. Детальне вивчення цих складових створило необхідні передумови для формування теоретичної моделі розвитку баскетболу з урахуванням впливу процесів міграції спортсменів та їх концентрації в кращих світових центрах підготовки, а також в професійних лігах.

У загальній теорії підготовки спортсменів моделювання визначається як складова процесу управління багаторічною підготовкою [87; 101; 128]. Відомо, що моделі, які

застосовуються в спорті вищих досягнень, діляться на дві групи. До першої групи відносять моделі, що характеризують структуру змагального процесу і різні сторони підготовленості. Також до цієї групи належать моделі відтворення морфологічних особливостей організму і створення можливостей для підвищення рівня спортивної майстерності. До другої групи, як правило, відносять моделі, що відтворюють особливості, тривалість і динаміку досягнення вищої спортивної майстерності в різних структурних утвореннях процесу багаторічної підготовки (в макроциклах, мезоциклах і мікроциклах). Також до цієї групи відносяться моделі тренувальних занять та їх окремих частин (підготовчої, основної, заключної), моделі тренувальних вправ та їх комплексів визначеної спрямованості (загальної та спеціальної фізичної, техніко-тактичної підготовки та ін.) [76; 84; 87].

Для створення теоретичної моделі розвитку виду спорту (модель можна вважати за обрану стратегію), з якої федерація має починати розробляти відповідну тактику, доцільно використовувати моделі другої групи, аналогічні моделям розвитку виду спорту, але за умови врахування комплексності моделей розвитку та їх тісного взаємозв'язку з факторами поза тренувального і поза змагального характеру, зовнішнього середовища і процесів глобалізації спорту вищих досягнень [19; 50; 125; 123].

У загальній теорії підготовки спортсменів за напрямками олімпійського і професійного спорту відзначається, що процес моделювання як функції системи управління підготовкою спортсменів ґрунтується на таких принципах [25; 87; 101; 129]:

- зв'язок з системою управління, планування і побудовою різних структурних утворень тренувального процесу: етапів, періодів, макро-, мезо- і мікроциклів;
- визначення ступеня деталізації при теоретичній розробці моделі. Вчені відмічають, що чим вищим є ступінь деталізації моделі, тим менш ефективним може бути рівень її практичної реалізації і відтворення в тренувальній і змагальній діяльності [39; 127; 200]. Це пов'язано з важливістю експертного відбору складових при теоретичній розробці моделі, а саме недопущення застосування складових, які у значній мірі дублюють напрямки розвитку виду спорту, призводять до підвищеної деталізації моделі і значно знижують її наукову і практичну цінність;
- визначення терміну дії моделей, меж застосування, порядку доопрацювання і зміни. У процесі розробки теоретичної моделі цей принцип є важливим положенням внаслідок того, що умови розвитку виду спорту залежать від дії багатьох чинників, які суттєво змінюють як вихідні елементи створеної моделі, так і динаміку її показників в процесі (реального, на практиці) розвитку виду спорту.

В процесі розробки теоретичних моделей і формування їх складових в загальній теорії підготовки спортсменів використовують індивідуальні, групові та узагальнені моделі:

- індивідуальні моделі, розробляють для окремих спортсменів, моделі спираються на показники багаторічних досліджень та індивідуального прогнозування динаміки рівня спортивної майстерності. Так, в баскетболі, це атакуючий захисник Майкл Джордан, шестиразовий чемпіон Національної баскетбольної асоціації в складі «Chicago Bulls»; дворазовий олімпійський чемпіон (Олімпіада у Лос-Анджелесі, 1984 та Барселоні, 1992);

- групові моделі, що будуються на основі вивчення конкретної сукупності спортсменів, які відрізняються специфічними ознаками в межах конкретного виду спорту.

Стосовно баскетболу групові моделі відтворюють характеристики ефективної змагальної діяльності в межах сукупних ігрових спеціалізацій (розігруючий - атакуючий захисник, - легкий форвард - важкий форвард і т.д.) або відповідно до найбільш ефективних тактичних схем змагальної діяльності. В якості прикладу практичної реалізації групових моделей тактичного характеру приводять техніко-тактичні дії вихованців баскетбольного клубу «Будівельник» (Київ) Володимира Ткаченка (центровий), Олександра Білостінного (центровий) і Володимира Сальникова (атакуючий захисник). Згідно з тактичними схемами ведення гри два центрових гравці, яких використовували в якості подвійного центру, забезпечували домінування в боротьбі за м'яч під щитами. Коли гравцям суперника доводилося чисельно допомагати в боротьбі під щитами, насичуючи зону під щитами гравцями, активно починав грати Володимир Сальников (атакуючий захисник), визнаний майстер точних кидків з далеких дистанцій. Така групова тактична модель виявилася високоефективною і неодноразово приносила успіхи в різних змаганнях, в тому числі міжнародних (на Іграх Олімпіад, чемпіонатах світу і Європи), де Володимир Ткаченко, Олександр Сальников і Олександр Білостінний виступали в складі збірної команди СРСР різних років;

- узагальнені моделі, що відображають характеристику об'єкта або процесу, виявлені на основі досліджень відносно великих груп спортсменів або команд. Моделі цього рівня відображають найбільш загальні закономірності змагальної і навчально-тренувальної діяльності в конкретному виді спорту. Наочним прикладом практичної реалізації узагальненої моделі підготовки (на прикладі баскетболу) є високоефективна змагальна діяльність баскетбольного клубу «Реал» (Мадрид, Іспанія), в основі якої науково обґрунтована концепція розвитку клубу і створена високоефективна модель ігрового процесу. Внаслідок застосованих наукових підходів зміна поколінь в головній команді цього клубу проходить майже безболісно, а результати змагальної діяльності за останні роки є дійсно вражаючими - «Реал» був багаторазовим переможцем національних і міжнародних турнірів: чемпіонату Іспанії, Кубку Іспанії, Суперкубку Іспанії, Кубку європейських чемпіонів і Міжконтинентального кубка.

Додатковою складністю є забезпечення теоретичного моделювання процесу розвитку виду спорту, а саме створення теоретичної моделі розвитку виду спорту на різних рівнях його функціонування. У загальній теорії підготовки спортсменів [257; 234; 261], а також відповідно до поглядів більшості вчених і фахівців-практиків доцільно розрізняти наступні рівні розвитку виду спорту:

- дитячо-юнацького та резервного спорту;
- аматорського спорту;
- професійного спорту.

Крім цього, в процесах розвитку спорту в глобальному вимірі все більш значущу роль починають відігравати паралімпійський і ветеранський спорт. Отже, процес розробки і формування моделей розвитку виду спорту повинен ґрунтуватися на органічному поєднанні аналітико-синтетичних підходів. Це підтверджується роботами відомих вчених,

які детально вивчали проблематику моделювання в командних спортивних іграх [39; 76; 84; 114], і власне проблеми моделювання як складової системи управління в загальній теорії підготовки спортсменів [101; 127; 128; 129].

У загальному вигляді теоретична модель розвитку баскетболу містить наступні складові:

- вихідні показники і передумови, що характеризують сучасний стан виду спорту;
- цільові установки;
- критерії розвитку: основні і допоміжні;
- прогнозні характеристики;
- шляхи практичної реалізації.

Наявність складових теоретичної моделі розвитку баскетболу дозволяє впритул наблизитися до формування певного алгоритму її розробки і формування. Отже, в основу розробки теоретичної моделі розвитку виду спорту має бути покладена характеристика існуючого стану речей, її детальний аналіз, виявлення недоліків, вивчення і узагальнення досвіду розвитку баскетболу за кордоном у країнах, які визначені як зразок (у баскетболі це може бути американський, європейський, російський і австралійський досвід).

Прогнозні характеристики моделі розвитку баскетболу повинні бути конкретизовані за часовими ознаками і містити ряд альтернативних варіантів, ґрунтуватися на екстраполяції найбільш ефективних національних і зарубіжних особливостей, які здійснюють значний вплив на процес розвитку баскетболу.

Для визначення ефективності моделі розвитку необхідно встановити основні і допоміжні критерії. Група критеріїв повинна бути спеціалізована для різних рівнів розвитку баскетболу: дитячо-юнацького та резервного, аматорського, професійного.

Комплекс вищезгаданих складових дозволить визначити шляхи практичної реалізації моделі, її використання до реальних умов тренувального і змагального процесів, а також, що важливо для реформи сфери спорту, практичного застосування теоретичної моделі розвитку баскетболу федерацією на національному рівні.

Крім того, процеси моделювання, розробки та формування моделей, визначення їх характеристик є невід'ємними компонентами системи управління. Це збільшує значущість формування загальної системи управління в процесі розвитку баскетболу (іншого виду спорту), дозволяє більш якісно і критично оцінити контроль і корекцію показників розвитку виду спорту в межах теоретичної моделі, яка містить конкретні часові значення.

Таким чином, дослідження Р. Сушко та колег надають всі необхідні передумови з розробки і формування теоретичної (описової) моделі розвитку виду спорту в Україні, без використання якої усі можливі зусилля відповідної федерації не набувають ознак стратегії і, фактично, зводяться до відтворення тих форм управління спортом, які вже склались, що ні в якій мірі не можна вважати за розвиток. Крім того, розроблена теоретична модель розвитку виду спорту після того, як цей вид буде визначений в тій або іншій області України на наступний олімпійський цикл як пріоритетний, дозволить методично-чітко спрямовувати діяльність тренерів, починаючи від груп початкової підготовки.

Тим самим, після розробки теоретичної моделі з будь-якого олімпійського виду спорту, діяльність відповідної національної федерації з управління розвитком виду спорту

може бути деталізована за різними віковими групами і застосованими організаційними формами підготовки відповідно до прикладу діяльності, поданого у підрозділі 9.1. У цьому прикладі були подані відповідні напрацювання Німецької футбольної спілки (DFB). Натомість, якщо федерація не виконає увесь вказаний обсяг роботи, від розробки теоретичної моделі до представлення чіткої методики її реалізації, успіх не забезпечений.

10.2. Прототип програми «Розвиток виду спорту федерацією в Україні»

Можна вважати, що комплексним документом, який спрямовує всю організаційно-методичну діяльність федерації з виду спорту в країні на середньостроковий період є підготовлена нею Програма розвитку виду спорту. В якості зразка придатного для федерацій прототипу Програми, з нашими доповненнями і уточненнями, використаний матеріал, підготовлений загальноросійською громадською організацією «Федерація з виду спорту» [99]. Була рекомендована така структура і основний зміст Програми.

Вступ. У ньому вказується діюча в Україні законодавча і нормативна база, яка визначає розвиток виду спорту. Зазначається, що при розробці Програми враховувалися український і передовий зарубіжний досвід розвитку олімпійських видів спорту (зазначаються країни), пропозиції органів виконавчої влади, провідних науково-дослідних і освітніх установ, наукових і практичних працівників (даються чіткі посилання).

Представлена Програма є основним (директивним) документом, що визначає стратегію (цілі, завдання), в ній вказані терміни, засоби і методи реалізації заходів, які забезпечують рішення основних завдань розвитку виду спорту в Україні, включаючи підготовку спортсменів збірної команди країни з виду спорту до Ігор XXXII літньої Олімпіади 2024 р. в м. Парижі (Франція) і XVI Паралімпійських Ігор 2024 р, також XXIV зимових Олімпійських ігор 2022 р. у м. Пекині (Китай) і XIII Паралімпійській ігор 2022 р. (далі Олімпіада 2024 і 2022 рр.)

Пропонується підготувати Програму розвитку виду спорту в Україні саме на ці строки, а вже потім, по мірі наростання процесів реформи олімпійських видів спорту і формування сучасної системи підготовки спортсменів, програма має бути уточнена і продовжена на період підготовки до наступних літніх і зимових Олімпійських ігор і т.д.

У Вступі зазначається, що хід і результати реалізації Програми розглядаються на засіданнях керівного органу федерації з виду спорту (Конференції), а також експертами та відповідними підрозділами Міністерства молоді та спорту України. Адже регулярний контроль виконання намічених заходів, проведення узагальненого аналізу отриманих даних дозволить, в разі необхідності, своєчасно коригувати зміст Програми.

Обмежити завжди існуючий адміністративний ризик неефективного управління Програмою дозволить: регулярна і відкрита публікація даних про виконання заходів Програми та якість виконання учасниками програми взятих на себе зобов'язань; узагальнення та аналіз досвіду залучення позабюджетних і кредитних ресурсів; розробка методичних рекомендацій на допомогу учасникам програми (суб'єктам її виконання).

Вступ може відображати також важливі специфічні особливості наміченої діяльності української федерації з розвитку відповідного виду спорту.

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

Мета Програми. Створення умов, що забезпечують можливість ефективного розвитку виду спорту, включаючи масові форми і спорт вищих досягнень, для завоювання передових позицій у світовому спорті, утвердження принципів здорового способу життя та вирішення соціальних проблем суспільства засобами фізичної культури і спорту.

Завдання Програми:

- підвищення ефективності підготовки спортсменів збірних команд України з виду спорту до найбільших міжнародних змагань, в тому числі Ігор Олімпіад;
- вдосконалення системи підготовки спортивного резерву, залучення якомога більшої кількості дітей, підлітків та молоді до систематичних занять видом спорту;
- зміцнення системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських, педагогічних, наукових, суддівських та ін. кадрів, необхідних для розвитку виду спорту;
- сприяння реалізації державної спортивної політики шляхом вирішення оздоровчих, екологічних, економічних і ін. проблем засобами виду спорту;
- зміцнення матеріально-технічної бази і розвиток інфраструктури виду спорту, створення загально державних і обласних спортивних тренувальних центрів, будівництво і реконструкція спортивних споруд для проведення власне навчально-тренувального процесу, спортивних і спортивно-масових заходів з виду спорту;
- організація і проведення всеукраїнських і міжнародних змагань, масових заходів, включаючи поза змагальні, спрямованих на підтримку і популяризацію виду спорту і спортивної культури;
- вдосконалення нормативно-правової бази, що забезпечує стабільний розвиток виду спорту, включаючи його масові та рекреаційні форми;
- створення системи інформаційного забезпечення розвитку виду спорту.

Паспорт програми «Розвиток виду спорту в Україні» - літніх видів до 2024 р., зимових до 2022 р.

Назва Програми	Розвиток _____ (вказується вид спорту) в Україні
Дата прийняття рішення про розробку Програми	Затверджена Конференцією громадської організації Федерація (вказується);
Розробник Програми	Громадська організація «Федерація (вказується вид спорту)»
Науково-обґрунтований стратегічний орієнтир розвитку виду спорту	Напрацьована теоретична модель розвитку виду спорту (подаються дані про розробників моделі)
Мета Програми	Створення організаційних і методичних умов, що забезпечують можливість ефективного розвитку виду спорту, включаючи його масові форми, для завоювання передових позицій у світовому спорті, утвердження принципів здорового способу життя та вирішення соціальних проблем суспільства засобами фізичної культури і спорту
Завдання Програми	<ul style="list-style-type: none">- вдосконалення системи підготовки спортивного резерву, залучення якомога більшої кількості перспективних дітей, підлітків та молоді до систематичних занять видом спорту;- сприяння підвищенню якості системи підготовки та підвищення кваліфікації управлінських, педагогічних, наукових та ін. кадрів, необхідних для розвитку виду спорту;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

	<ul style="list-style-type: none"> - сприяння реалізації державної спортивної політики шляхом вирішення оздоровчих, екологічних, економічних та ін. проблем засобами виду спорту; - сприяння зміцненню матеріально-технічної бази і розвитку інфраструктури виду спорту, створенню загально національних і обласних тренувальних центрів розвитку виду спорту, будівництву і реконструкції спортивних споруд для спортивних і спортивно-масових заходів з виду спорту; - організація і проведення українських і міжнародних змагань, масових заходів, включаючи ті, що проводяться поза офіційними змаганнями, спрямованих на підтримку і популяризацію виду спорту і спортивної культури; - підвищення ефективності підготовки спортсменів збірних команд України з виду спорту до найбільших міжнародних змагань, в тому числі Ігор Олімпіад; - участь в удосконаленні нормативно-правової бази, що забезпечує стабільний розвиток виду спорту, включаючи його масові і рекреаційні форми; - створення якісної системи інформаційно-методичного забезпечення виду спорту.
<p>Найбільш важливі цільові індикатори та показники</p>	<p>Цільовими показниками ефективності Програми є рівень досягнень українських спортсменів на міжнародній спортивній арені, масштаб розвитку дитячо-юнацького та масового спорту в Україні, по відношенню до рівня минулих років.</p> <p>Найважливішими цільовими індикаторами і показниками Програми є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - завоювання медалей українськими спортсменами на найбільших міжнародних змаганнях, в тому числі Олімпійських іграх у 2024 і 2022 рр., чемпіонатах, першостях Європи та світу, етапах Кубків світу, Паралімпійських іграх, студентських універсиадах; - кількість юних спортсменів, які займаються видом спорту в установах спортивної підготовки; - збільшення кількості відділень з виду спорту в установах спортивної підготовки; - кількість областей України, в яких вид спорту обраний місцевою владою як пріоритетний; - кількість побудованих і введених в експлуатацію (в областях і центрі) сучасних спортивних об'єктів різних категорій для занять видом спорту (тренувань і змагань); - число тренерів (інструкторів) з виду спорту в Україні; - число штатних тренерів з виду спорту вищого рівня майстерності у створених спортивних тренувальних центрах.
<p>Строк та етапи реалізації програми</p>	<p>Реалізація Програми включає 3 етапи.</p> <p>Перший етап - методичне-підготовчий (по грудень 2019 р. включно), який передбачає:</p>

	<p>1. Участь представників федерації у проведенні 10 робочих нарад разом з провідними фахівцями країни для підготовки методичних матеріалів за основними аспектами (програмами) реформи спорту, що проводиться:</p> <ul style="list-style-type: none">- особливості взаємодії національних федерацій з органами державної влади в центрі і областях;- порядок визначення пріоритетних літніх і зимових видів спорту в областях України;- правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень;- науково-методичне забезпечення юнацького і резервного спорту;- науково-методичне забезпечення збірних команд і перешкоджання вживанню допінгу;- бюджетне і позабюджетне фінансування організацій спортивної спрямованості;- підготовка і підвищення кваліфікації кадрів різних спеціальностей для юнацького, резервного спорту і спорту вищих досягнень;- створення і налагодження діяльності спортивних тренувальних центрів в областях;- розробка і впровадження сучасних програм і методики навчально-тренувального процесу на різних етапах спортивної підготовки з виду спорту;- структура Всеукраїнських змагань і оцінка діяльності областей і національних федерацій з розвитку олімпійських видів спорту. <p>2. Участь федерації у розробці пропозицій до змісту державної політики у сфері олімпійського спорту.</p> <p>3. Участь у погодженні змісту державної політики з керівництвом країни (Президентом України, керівництвом Верховної Ради та Кабінету Міністрів України), її оприлюднення.</p> <p>4. Участь у докладному інформуванні керівників обласних і міських управлінь і департаментів фізичної культури і спорту, а також обласних федерацій з виду спорту шляхом робочих нарад і надання їм потрібних організаційно-методичних матеріалів для чіткого спрямування повсякденної діяльності під час формування сучасної системи підготовки спортсменів.</p> <p>Другий етап - організаційно-підготовчий (січень – серпень 2020 рр.), який передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none">- участь у проведенні широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи;- призначення заступника президента національної федерації, до компетенції якого входять питання підготовки і проведення реформи у сфері спорту; призначення найбільш
--	---

	<p>підготовлених і діяльних фахівців (експертів) до складу експертної ради федерації для кваліфікованого просування 10 вказаних основних аспектів (програм) реформи виду спорту;</p> <ul style="list-style-type: none">- попередня організаційна підготовка до визначення в областях восени 2020 р. видів спорту для їх пріоритетного розвитку (зимових видів – до 2022 р., літніх – до 2024 р.);- налагодження ділових контактів керівництва федерації з керівництвом тих областей, де федерація буде робити акцент на розвитку (зусиллями області і федерації) саме свого виду спорту з урахуванням наявності медальних олімпійських перспектив;- участь від імені федерації у досягненні домовленості Мінмолодьспорту з урядом України, Державним фондом регіонального розвитку, а також з керівництвом обласних рад і державних адміністрацій про нову схему адресного державного і приватного фінансування розвитку спорту вищих досягнень, які будуть обрані в областях для пріоритетного розвитку, починаючи з 2021 р.;- участь у досягненні домовленості Мінмолодьспорту з урядом України і Державним фондом регіонального розвитку щодо фінансування розвитку спорту вищих досягнень з низки тих питань, які входять до виключної компетенції органу державного управління (Мінмолодьспорту України);- участь у досягненні у центрі і на місцях розуміння щодо дій, котрі буде потрібно виконати у питаннях безпосередньої реформи спорту вищих досягнень, а також встановлення робочих контактів між керівниками усіх рівнів, які будуть розпочинати і проводити реформу сфери спорту. <p>Третій етап – безпосередньо-перетворюючий (вересень 2020 – липень 2024 рр.), який передбачає наступне.</p> <p>1. Участь у визначенні у вересні-жовтні 2020 р. обласними радами і ОДА видів спорту для їх пріоритетного розвитку (зимових на 2020-2022 рр., літніх на 2020-2024 рр.) за схемою, запропонованою Мінмолодьспортом України.</p> <p>Під етап «Вибір пріоритетних видів спорту» передбачає дотримання таких принципів:</p> <ul style="list-style-type: none">- на обласну раду і обласну державну адміністрацію, разом з національними федераціями, покладається відповідальність визначити той вид (види) спорту, які будуть обрані в області для пріоритетного розвитку на олімпійський цикл з тим, щоб надати їм, починаючи з 2021 р., максимальну підтримку у їх швидкому розвитку на рівні сучасних вимог;- приймаючи кінцеве рішення про вибір пріоритетного (пріоритетних) видів спорту, керівництво області бере до уваги результати аналізу стану справ у цих видах в області, а також максимально чітко обґрунтовані перспективи розвитку виду спорту відповідно зимових у термін до 2022 і літніх до
--	---

	<p>2024 рр., докладно вивчивши підготовлені обласними і національними федераціями обґрунтування за наданою Мінмолодьспортом схемою;</p> <ul style="list-style-type: none">- виходять з того, що найбільш важливим показником для обрання у якості пріоритетного того або іншого зимового чи літнього виду спорту, слугує урахування підтвердженої експертами наявної медальної перспективи підготовлених спортсменів на найближчих зимовій і літній Олімпіадах;- кінцеве рішення про такий вибір приймають сесія обласної ради і голова ОДА у листопаді-грудні 2020 р., що дасть змогу забезпечити фінансову підтримку обраних пріоритетних видів через затверджені бюджети області, розташованих в ній міст і ОТГ, починаючи з 2021 р.;- прийняте в області рішення щодо обраних видів спорту доповнюється Договором про співробітництво між обласною радою, ОДА і відповідною національною федерацією. Цей договір має бути взаємно-зобов'язуючим, тобто в ньому мають бути передбачені конкретні і сильні дії з усіх сторін, які суттєво вплинуть на розвиток даного виду спорту в області і Україні в цілому. <p>Кінцевий результат: сприяння федерації об'єктивному вибору, через конкуренцію поданих пропозицій, одного (або декількох) пріоритетних видів спорту, укладання Договору про плідну співпрацю між областю і федерацією.</p> <p>Примітки: Хоча за результатами своєрідного «тендеру» (вивчення пропозицій від обласних і національних федерацій з обґрунтуванням перспективи розвитку виду спорту, оцінки потрібних витрат і кроків), буде обрано один або декілька видів спорту, перспективу подальшого розвитку отримають усі олімпійські види, які активно прогресують у цій області. Адже, якщо на відміну від керівництва області, Конференція національної федерації буде вбачати гарну перспективу розвитку виду спорту саме тут, федерація має можливість в олімпійський цикл сконцентрувати в цій області залучені кошти спонсорів і меценатів і провести якісну підготовку спортсменів до майбутньої Олімпіади. Спортсмени потім, отримавши олімпійські ліценції, поїдуть на Олімпіаду і медальним успіхом доведуть право даного виду спорту отримати підтримку у олімпійському циклі підготовки до зимової Олімпіади 2026 р., а також до літніх Ігор 2028 р.</p> <p>Особливо відповідальною в умовах, що склались в Україні, є роль федерації з ігрових видів спорту, включених до олімпійської програми, кожен з яких складно (радше, навряд чи можливо) обрати для пріоритетного розвитку в окремій області України. Саме тому, федерація має брати відповідальність не лише за розробку теоретичної моделі розвитку виду спорту, але також за розробку тактики її практичної реалізації. На сьогодні, мабуть, найбільш вдалим у</p>
--	---

нас є приклад розвитку виду спорту, запропонований Федерацією баскетболу України. Для використання накопиченого ФБУ досвіду іншими федераціями його потрібно вивчати, аналізувати, описувати і, з урахуванням існуючих особливостей, застосовувати в інших ігрових видах спорту. Важливим буде також вивчення досвіду федерацій з ігрових видів спорту, накопичений в країнах Європи (у підрозділі 9.1 монографії були подані як зразок відповідні напрацювання Німецької футбольної спілки (DFB)).

Таким чином, подальший інтенсивний розвиток олімпійських видів спорту в Україні видається можливим за двома напрямками. Перший торкається перед за все індивідуальних і ігрових видів спорту (командні види є в гімнастиці, легкій атлетиці, тенісі, бадмінтоні та ін.). Для нього притаманним буде головним чином розвиток спорту через визначення пріоритетних видів областями України. Другий - це командні ігрові види спорту з великим складом команди (баскетбол, волейбол, хокей та ін.), розвиток яких у першу чергу компетенція відповідних національних федерацій.

2. У період січня 2020-грудня 2022 рр. щодо обраних в областях зимових видів спорту, а також у період січня 2020-липня 2024 рр. літніх видів, тут проводиться комплекс визначених разом з національною федерацією наступних робіт: створення суперсучасної спортивної бази, спортивного тренувального центру (на даний час поки що для заснування тренувального центру можна використовувати Положення про спортивний клуб - Додаток В), придбання потрібного інвентарю та обладнання, залучення провідних науковців і різне-профільних фахівців для забезпечення вичерпних і сучасних умов здійснення навчально-тренувального процесу і підготовки спортсменів, включаючи виїзди за кордон.

Назва наступного під етапу - «Розгортання і проведення комплексу робіт зі створення вичерпних умов розвитку пріоритетних видів спорту». Для цього на одного із заступників президента федерації і голови ОДА покладається відповідальність за координацію усіх видів робіт з реформи спорту. Діяльність на під етапі проводиться з дотриманням наступних принципів:

- створення суперсучасної спортивної бази, а також спортивного тренувального центру з усіма потрібними умовами, включаючи залучення групи провідних фахівців;

- залучення до фінансування вказаних робіт, окрім місцевого бюджету, також коштів Державного фонду регіонального розвитку на паритетних умовах;

- заохочується запрошення керівництвом області за участі національної федерації з областей України, де даний вид спорту не отримав пріоритетного розвитку, провідних менеджерів, тренерів, інших не затребуваних фахівців, а

	<p>також спортсменів; можуть запрошуватись іноземні тренери і спортсмени, якщо є перспектива їх натуралізації і можливості виступати за збірну України;</p> <ul style="list-style-type: none">- діяльність провідних науково-педагогічних кадрів, які працюють у відповідних навчальних і наукових установах, а також залучених «вузьких» фахівців-практиків (із травматології, лікувальної фізичної культури, дієтології, психотерапії тощо), яким створені в областях усі умови для їх результативної праці (заробітна плата, сучасне наукове обладнання тощо) зосереджується на високому рівні науково-методичного і фахового забезпечення підготовки спортсменів, які є кандидатами до олімпійських збірних України, а також на підготовці спортивного резерву, на сприянні розвитку «піраміди» даного виду спорту в області;- за участі усіх залучених фахівців, з опорою на можливості бюджетів міст і містечок, методичної підтримки з боку національної федерації в області створюються умови для інтенсивного розвитку усієї «піраміди» даного виду спорту;- згідно уточненого порядку, продовжується виплата найбільш перспективним спортсменам обласних і державних стипендій, включаючи НОК, ДСТ і відомчі організації;- участь федерації у виконанні Мінмолодьспортом усіх інших робіт загально національного значення, включаючи створення (реконструкцію) сучасних спортивних баз і сучасних умов для підготовки збірних команд України з обраних для пріоритетного розвитку видів спорту. <p>Кінцевий результат: своєчасне і якісне виконання і завершення робіт зі створення необхідних і достатніх сучасних умов для підготовки спортсменів до Олімпійських ігор.</p> <p><u>Примітки:</u></p> <ol style="list-style-type: none">1. Після зимової Олімпіади 2022 р. буде проведений аналіз виступу спортсменів, прийняті рішення щодо розвитку зимових видів спорту на наступний олімпійський цикл. Це, відповідно, позначиться на завданнях і змісті діяльності федерацій з зимових видів, Мінмолодьспорту і областей.2. Мінмолодьспорт разом з відповідними національними федераціями, а також із урахуванням олімпійських перспектив, вивчають питання про подальшу долю збірних команд України, які існують на постійній основі. У випадку прийняття рішення про їх подальшу діяльність в наступному олімпійському циклі, ними ж вирішуються усі питання їх діяльності.3. Максимально ефективно використання в період січня 2023-липня 2024 рр. усіх створених умов у центрі і в областях (кадрових, фінансових, матеріальних, організаційних, науково-методичних, технологічних тощо) для розвитку обраних літніх видів спорту. Діяльність на цьому під
--	---

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

	<p>етапі, який має назву «Перехід до заключної фази діяльності – ефективної підготовки олімпійців», проводиться з дотриманням наступних принципів:</p> <ul style="list-style-type: none"> - перенесення акцентів з уже вирішеного завдання створення в центрі і областях сучасних і достатніх умов розвитку пріоритетних на даний олімпійський цикл видів спорту - на розв'язання, за участі федерації, завдань забезпечення якісної підготовки до Ігор Олімпіади; - пріоритет набуває забезпечена за участі федерації якісна професійна діяльність менеджерів і тренерів, вчених і методистів, медичних працівників, фахівців з використання дозволених фармакологічних засобів підтримки, фахівців з контролю за вживанням допінгу, спортивного харчування, психологів та ін., потрібних для забезпечення підготовки спортсменів у збірних командах; - головна увага зосереджується на забезпеченні федерацією і Мінмолодьспортом робочих контактів і взаємодопомоги між фахівцями областей, які організовували всебічну підготовку майбутніх олімпійців у період 2020-2024 рр., з тренерами та іншими фахівцями збірних України; - спортсмени, які не належать до видів спорту, визначених у даному олімпійському циклі в областях як пріоритетні, мають рівні права у завоюванні олімпійських ліцензій, що дозволить уточнити після серпня 2024 р. новий перелік видів для їх пріоритетного розвитку; - підготовка усіх спортсменів, які отримали олімпійські ліцензії, окрім коштів тих областей, звідки вони є, у повному обсязі до фінансується з боку Мінмолодьспорту, НОК України, національних федерацій і спонсорів для створення на заключному етапі підготовки усіх затребуваних тренерами збірних команд України умов і можливостей. <p>Кінцевий результат – конвертація створених у центрі і областях достатніх і різноманітних умов у практику ефективної підготовки олімпійців, від періоду отримання ліцензій до забезпечення їхніх виступів на Олімпіаді у Парижі, з метою досягнення ними своїх найкращих результатів під час виступів на олімпійських аренах.</p>
<p>Очікувані кінцеві результати реалізації Програми та показники соціально-економічної ефективності</p>	<p>В результаті реалізації Програми до 2022 - 2024 рр. передбачається:</p> <ul style="list-style-type: none"> - найбільш успішним національним федераціям вийти на рівень провідних команд світу, домогтися завоювання медалей українськими спортсменами на найбільших міжнародних змаганнях, включаючи Олімпійські ігри - забезпечити стабільну роботу системи підготовки найближчого резерву для збірних команд з виду спорту; - створити національні і обласні спортивні тренувальні центри (вказати кількість) з виду спорту, в тому числі на базі освітніх

	<p>установ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - створити єдину систему відбору найбільш обдарованих спортсменів для навчання і тренування в спортивних тренувальних центрах підготовки спортсменів; - збільшити кількість осіб, які займаються видом спорту в системі підготовки спортивного резерву (вказати кількість) в порівнянні з 2020 (літні) і 2018 (зимові) рр. видів спорту; - значно поліпшити матеріально-технічну базу виду спорту за рахунок введення в експлуатацію нових і реконструкції наявних об'єктів до 2024 (2022) рр.; - створити сучасну законодавчу і нормативно-правову базу, що відповідає потребам розвитку виду спорту; - створити досконалу систему науково-методичного, медичного та медико-біологічного забезпечення виду спорту; - поліпшити оснащення сучасним інвентарем та обладнанням профільних відділень з виду спорту в установах спортивної підготовки (вказати найменування та кількість); - забезпечити комплектування атестованими фахівцями всіх спортивних споруд, що створюються в рамках програми; - збільшити кількість міжнародних, міжрегіональних та регіональних спортивних змагань з виду спорту (вказати кількість) по відношенню до 2020 і 2018 рр.; - забезпечити регулярне проведення спортивно-масових заходів по виду спорту в областях України (вказати кількість).
--	--

Аналіз розвитку виду спорту в Україні і світі. Подані тут результати виступу спортсменів збірної команди України на найбільших міжнародних змаганнях і, особливо, на Іграх Олімпіад є об'єктивним критерієм рівня розвитку спорту вищих досягнень.

Необхідно охарактеризувати олімпійську програму з виду спорту (табл. 10.1): які дисципліни, скільки комплектів медалей розігрується і т.д.

Таблиця 10.1

Кількість комплектів нагород на останніх Олімпійських іграх

№ п/п	Види олімпійської програми	Розігрується в олімпійській програмі	
		Комплектів нагород	Кількість медалей
1.			
2.			
3.			
Усього:			

Розкрити спортивні досягнення на останніх Олімпійських іграх країн світових лідерів у виді спорту, а також представників збірної України з виду спорту (табл. 10.2). Таке порівняння потрібне з огляду на зміст подальшого обґрунтування національною федерацією заходів у середньостроковій перспективі, які потрібні для подолання, якщо воно є, відставання від провідних у розвитку виду спорту країн світу.

Таблиця 10.2

Спортивні досягнення країн-лідерів світового спорту і України на останніх Олімпійських іграх

№ п/п	Види олімпійської програми	Медалі	Провідні країни світу					Україна
1.		Золоті						
		Срібні						
		Бронзові						
Усього:								

Виконати порівняльний аналіз виступів збірної України у виді спорту за дві останні Олімпіади (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Склад і вік учасників збірної України на двох останніх Олімпійських іграх

Види олімпійської програми	Лондон 2012 Сочі, 2014	Ріо-де-Жанейро, 2016 Пхьончанг, 2018
	Склад і вік учасників	Склад і вік учасників

Потім потрібно охарактеризувати всі види олімпійської програми з урахуванням спортивних перспектив найближчого спортивного резерву та конкуренції в збірній команді країни на 2024 (2022) рр.

У табл. 10.4 доцільно представити динаміку чисельності атлетів, відповідно до етапів спортивної підготовки, які займаються видом спорту за останні три роки.

Таблиця 10.4

Динаміка чисельності осіб, які займаються видом спорту на різних етапах підготовки

№ п/п	Види олімпійської програми	2017-2019 рр. (окремо)	Чисельність осіб, які займаються			Кількість штатних тренерів
			Етапи початкової і попередньої базової підготовки	Етапи спеціаліз. базової і підготовки до вищих досягнень	Етапи максим. реаліз. інд. можл. і збережен. вищої сп. майстерн.	
1.						
2.						
3.						

Паралімпійський спорт. Необхідно висвітлити програму Паралімпійських ігор з виду спорту, зокрема вказати кількість медалей, що розігруються.

У табл. 10.5 привести спортивні досягнення на XV Паралімпійських іграх 2016 р. в Ріо-де-Жанейро, а також 2018 р. в Пхьочангу 2018 р. команд країн-лідерів світового параолімпійського виду спорту і України.

Таблиця 10.5

Спортивні досягнення команд-лідерів спорту на останніх Паралімпійських іграх

№ п/п	Види паралімпійської програми	Медалі	Країни-лідери паралімпійського спорту					Україна
1.		З						
		С						
		Б						
2.		З						
		С						
		Б						
Усього:								

У табл. 10.6 представити динаміку чисельності осіб з обмеженими можливостями здоров'я, що займаються видом спорту за останні три роки (з ураженнями ОРА, слуху, ментальності), а саме масовий спорт і спорт вищих досягнень - подібно до табл. 10.4.

Далі необхідно описати заходи зі створення умов для розвитку системи підготовки спортивного резерву, розробки і впровадження раціональної системи змагань, зміцнення матеріально-технічної бази відділень паралімпійського спорту установ спортивної підготовки

Підготовка спортивного резерву. Цю частину Програми потрібно розкрити, звертаючи увагу на окремі області України. Необхідно дати коротку характеристику динаміки розвитку виду спорту: скільки відділень з'явилося, які молоді і перспективні спортсмені заслуговують на увагу і всіляку підтримку (поіменно) і т.д. Доцільно показати співвідношення контингенту чоловічої і жіночої статі в структурі чисельності осіб, які займаються видом спорту в установах спортивної підготовки. Важливо вказати ті області, у яких вид спорту може бути визначений пріоритетним на наступний олімпійський цикл.

Відомо, що етапи підготовки до найвищих досягнень і максимальної реалізації індивідуальних можливостей в цілому є основним індикатором ефективності підготовки спортивного резерву. Тому необхідно зосередити головну увагу на аналізі динаміки спортсменів саме на цих етапах спортивної підготовки.

У таблиці 10.7 повинен бути відображений кваліфікаційний рівень спортсменів, що спеціалізуються у виді спорту. Як показує практика, визначальним показником успішного виступу на найбільших змаганнях є кількість підготовлених майстрів спорту міжнародного класу (науковими дослідженнями доведено, що кількість підготовлених майстрів спорту міжнародного класу за рік до Олімпійських ігор може служити об'єктивним критерієм

конкурентоспроможності збірної команди країни з відповідного виду спорту на майбутніх Іграх.). Отже цей показник повинен стати одним з основних при оцінці роботи з підготовки резерву для спортивних збірних команд країни.

Масовий спорт (спорт для всіх). Основними причинами розвитку масового спорту, окрім його важливості у плані зміцнення здоров'я і працездатності, є доступність самостійних занять для різних категорій громадян, наявність клубної системи, системи масових спортивно-рекреаційних заходів, популярності і відповідних умов для занять в країні. Необхідно надати характеристику розвитку масового спорту в областях України, розділяючи масовий спорт, а також дитячий та юнацький, зорієнтований на результат.

Проблеми розвитку виду спорту в Україні. У розділі необхідно охарактеризувати основні проблеми, що стримують темпи розвитку виду спорту в Україні.

Ефективним механізмом вирішення проблем є програмно-цільовий метод планування діяльності з чітким визначенням цілей і завдань Програми, вибором переліку скоординованих заходів щодо створення умов розвитку виду спорту та їх ув'язка з реальними можливостями центрального, обласних і муніципальних бюджетів, що також є необхідною умовою залучення позабюджетних джерел фінансування. Не менш важливим інструментом є й технологія управління проектами, яка має використовуватись.

Показати, як використання цих та інших сучасних методів управління дозволить мобілізувати ресурсні можливості і сконцентрувати зусилля на наступних пріоритетних напрямках комплексного вирішення проблем:

- створення матеріально-технічної бази, сучасних технологій підготовки, ресурсного та науково-методичного забезпечення сталого розвитку виду спорту в Україні;
- формування інтересу різних категорій громадян до виду спорту як однієї з наявних і масових форм фізичної активності населення;
- завоювання провідними спортсменами передових позицій у світовому спорті.

Програма (проект) має передбачати ефективне вирішення проблем багаторічної спортивної підготовки, фізичного виховання із спортивним ухилом і оздоровлення різних груп громадян України шляхом цілеспрямованого розвитку виду спорту [179], має передбачати розробку комплексу взаємопов'язаних заходів, здійснюваних зацікавленими центральними, обласними та муніципальними органами влади, громадськими та комерційними організаціями в рамках діючої цілісної нормативно-правової системи.

При розробці Програми (проекту) необхідно враховувати український і зарубіжний досвід розвитку олімпійських видів спорту, пропозиції центральних органів виконавчої влади, провідних науково-дослідних і освітніх установ, наукових і практичних працівників.

Описуються передбачені заходи регулярного контролю за виконанням пунктів Програми з подолання основних встановлених і описаних проблем.

Кадрове забезпечення виду спорту. Для забезпечення динамічного розвитку виду спорту необхідно створити стійку систему підготовки та перепідготовки кадрів, включаючи підготовку:

- тренерсько-викладацького складу;
- кваліфікованих спортивних менеджерів;
- суддів для проведення змагань;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- кваліфікованого персоналу для створення і утримання спортивних споруд;
- спортивних лікарів;
- інших фахівців забезпечення підготовки спортсменів в областях і збірних команд України;

- волонтерів для проведення масштабних спортивних і спортивно-масових заходів.

Для цих цілей федерації доцільно визначити базові заклади вищої освіти (факультети фізичного виховання), що володіють кращою матеріально-технічною базою та кадровим потенціалом для підготовки необхідних фахівців з виду спорту, визначити заходи забезпечення постійної взаємодії з ними для підготовки професійних кадрів.

У числі завдань підготовки кадрів з виду спорту на базі закладів професійної освіти:

- відкриття у відповідних навчальних закладах спеціалізації в рамках підготовки фахівців, які отримують середню спеціальну освіту, бакалаврів і магістрів, вдосконалення програм підвищення кваліфікації і професійної перепідготовки саме з даного виду спорту;
- взаємодія з освітніми установами професійної освіти по формуванню змісту навчальних програм дисциплін і практик за спеціалізацією «Теорія і методика виду спорту» для підготовки випускників цих закладів відповідно до сучасного рівня розвитку виду спорту і потреб роботодавців;
- підготовка і видання необхідної навчально-методичної та наукової літератури з виду спорту тощо.

У числі інших заходів з підготовки кадрів важливо планувати:

- забезпечення участі тренерів в навчальних програмах і Програмі грантів НОК України;
- стажування перспективної частини тренерського складу та інших фахівців в збірних командах України, провідних спортивних клубах і центрах, а також за кордоном;
- розробку спеціальної програми з фахової підготовки провідних спортсменів, які завершили виступи, з метою створення кадрового резерву тренерського складу і керівної ланки місцевих і обласних збірних команд;
- розробку і впровадження адекватної системи мотивації (моральної і матеріальної) тренерів та фахівців усіх рівнів;
- створення системи атестації тренерів та інших фахівців з виду спорту.

Підготовка висококваліфікованих фахівців і волонтерів, необхідних для підготовки та проведення змагань з виду спорту, особливо актуальна в період активного будівництва і введення в експлуатацію спеціалізованих спортивних об'єктів, оскільки без їх наявності ці споруди не можуть мати завантаження спортивними і спортивно-масовими заходами.

Фінансове забезпечення розвитку виду спорту. Федерація з виду спорту в рамках своїх повноважень вносить пропозиції щодо підтримки розвитку виду спорту до державних, обласних і муніципальних органів влади, а також звертається з ініціативами в різні організації, здатні посприяти в її статутній діяльності, і здійснює пошук позабюджетних джерел фінансування виду спорту. Фінансове забезпечення реалізації Програми має здійснюватися на основі принципу консолідованих коштів Федерації з виду спорту України, коштів центрального бюджету (Мінмолодьспорту), бюджетів областей, муніципальних утворень, ОТГ та інших джерел, що не суперечать законодавству.

Витрати центрального бюджету на реалізацію Програми повинні передбачатися в межах коштів, що виділяються Мінмолодьспорту, а також іншим центральним органам виконавчої влади на фізичну культуру і спорт Законом про державний бюджет.

Мінмолодьспорт здійснює фінансування заходів, включених в програму, відповідно до передбачених обсягів фінансування Федерації з виду спорту (збірних команд країни) згідно нормативних правових актів, затверджених Мінмолодьспортом України.

Передбачувані обсяги фінансового забезпечення на реалізацію програми розвитку з відповідного виду спорту за рахунок коштів центрального бюджету будуть конкретно визначені на основі параметрів Закону про бюджет на поточний фінансовий рік, з урахуванням очікуваних змін в зв'язку з прогнозом соціально-економічного розвитку.

Федерація з виду спорту передбачає заходи Програми, а також способи координації роботи для забезпечення взаємодії всіх структур, що беруть участь в реалізації передбачених заходів, сприяючи максимально ефективному використанню виділених ресурсів. В рамках поточної діяльності має здійснювати реалізацію формування та підготовки збірних команд України, забезпечувати виконання Єдиного календарного плану міжрегіональних, всеукраїнських і міжнародних спортивних заходів.

Вказуються заходи з розвитку дитячо-юнацького спорту і масового спорту, які потрібно забезпечити в областях України на основі регіональних програм розвитку спорту за одночасного сприяння Мінмолодьспорту та національної федерації з виду спорту.

Докладно розкривається фінансування розвитку дитячих спортивних установ, клубів, секцій тощо, що здійснюється за рахунок коштів областей, муніципальних утворень, а також за рахунок спонсорських, благодійних та інших залучених коштів.

Так, органи державної влади областей і міст фінансують проведення заходів регіональних календарів спортивних і спортивно-масових змагань, підготовку та участь обласних команд з виду спорту у всеукраїнських і міжрегіональних змаганнях. Крім того, вони мають забезпечувати створення необхідних умов для членів збірних команд України з виду спорту, які представляють їхню область, і беруть участь в підтримці їх підготовки.

Медичне забезпечення спортивної роботи з виду спорту в областях здійснюється фахівцями і за рахунок коштів регіональних бюджетів. Натомість медичний і медико-біологічний супровід спортивних збірних команд України по виду спорту забезпечується відповідними установами, визначеними Мінмолодьспортом України. Боротьба із застосуванням заборонених речовин і методів у спорті ведеться у взаємодії з міжнародними, українськими державними і громадськими спортивними організаціями.

Мінмолодьспорт сприяє створенню необхідної нормативно-правової бази розвитку спорту вищих досягнень, системи спортивного резерву та масового фізкультурно-спортивного руху, сприяє реалізації заходів Програми в областях у погоджених аспектах, включаючи щорічну корекцію нормативів фінансування спортивних заходів.

З метою створення матеріальної бази виду спорту органи влади областей України і органи місцевого самоврядування, разом Фондом регіонального розвитку і національною федерацією, забезпечують розвиток механізмів державно-приватного партнерства і залучення не бюджетних коштів, включаючи будівництво нових спортивних об'єктів.

Кошти, що виділяються Олімпійським комітетом України, плануються до використання для підвищення якості підготовки спортсменів збірної команди з виду спорту до Ігор Олімпіад.

Інші залучені кошти плануються до використання для організації підготовки провідних спортсменів країни в складі збірних команд, фінансування і спів фінансування будівництва спортивних об'єктів, підтримки спортивних тренувальних центрів, дитячо-юнацького та масового спорту (доцільно висвітлити питання реалізації тих, що вже існують, проектів федерації з виду спорту, які фінансуються з позабюджетних джерел).

З метою забезпечення ефективної реалізації Програми передбачається створення механізму управління і контролю. Контроль підготовки та проведення програмних заходів в областях України має здійснюватися обласними органами федерації з виду спорту.

Звіт про виконання заходів Програми повинен щорічно заслуховуватись, як одне з головних питань, на засіданні Президії федерації. Інформування громадськості про хід реалізації Програми та прийняття оперативних рішень про внесення змін до програми має здійснюватися за результатами контролю ефективності реалізації її заходів і незалежних експертиз з метою найбільш оптимального та ефективного вирішення існуючих проблем.

Моніторинг ефективності реалізованих заходів Програми має проводитись на основі затверджених показників, і, відповідно до даних моніторингу, мають уточнюватись показники і витрати на заходи програми з урахуванням виділених на її реалізацію коштів.

Міжнародне співробітництво, взаємодія з міжнародною федерацією з виду спорту та іншими спортивними організаціями. Необхідно висвітлити позицію федерації з виду спорту за основними напрямками міжнародної політики.

Вказати в які комісії та інші керівні органи входять представники Української федерації з виду спорту. Участь українських представників в роботі міжнародної федерації дозволяє своєчасно отримувати інформацію і оперативно реагувати на питання розвитку виду спорту в Європі та світі, в тому числі на питання формування системи кваліфікацій, зміни в правилах проведення змагань з виду спорту, формування програм європейських і світових чемпіонатів і календаря спортивних заходів.

Доцільно коротко охарактеризувати основні напрямки роботи в міжнародних спортивних організаціях, забезпечуючи підготовку і делегування своїх представників в їх робочі і керівні органи. Існує потреба висвітлити роботу по співпраці з національними федераціями інших країн, вирішуючи питання розвитку календаря заходів, підготовки українських спортсменів за кордоном, суддівства змагань, узгодження позицій з питань розвитку виду спорту, обміну досвідом роботи і т.д.

Необхідно вказати намічені заходи з активізації роботи по розширенню міжнародного співробітництва.

Протидія порушенням антидопінгових правил. Антидопінгові програмні заходи федерації з виду спорту повинні бути синхронізовані з діяльністю відповідних служб Олімпійського комітету України і Мінмолодьспорту в рамках Національної антидопінгової політики і включати такі заходи:

- призначення відповідальних осіб за антидопінгове забезпечення з числа компетентних фахівців галузі фізичної культури і спорту;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- ознайомлення спортсменів і персоналу, який з ними працює, з положеннями основних діючих антидопінгових документів (адаптовані антидопінгові правила, що відповідають правилам міжнародної федерації і перекладені на українську мову, Кодекс ВАДА, Міжнародні стандарти ВАДА, система антидопінгового адміністрування та менеджменту), в обсязі, що стосуються цих осіб;
- проведення антидопінгової пропаганди серед спортсменів;
- сприяння в забезпеченні своєчасної подачі заявок для отримання дозволів на терапевтичне використання спортсменами заборонених субстанцій і / або методів, включених до Списку ВАДА;
- забезпечення своєчасної подачі інформації про місце знаходження спортсменів, включених в міжнародний і національний списки тестування;
- укладання зі спортсменами і персоналом спортсменів угоди про неприпустимість порушення антидопінгових правил;
- надання всебічного сприяння антидопінговим організаціям в проведенні допінг контролю та реалізації заходів, спрямованих на боротьбу з допінгом у спорті;
- опублікування в загальноукраїнських періодичних виданнях та розміщення на офіційному сайті федерації з виду спорту в мережі Інтернет загальноукраїнських антидопінгових правил і антидопінгових правил UCI, перекладених українською мовою;
- надання відповідно до загальноукраїнських антидопінгових правил спеціально визначеній на даний час загальноукраїнській антидопінговій організації необхідної інформації для формування списку спортсменів, які підлягають тестуванню, як в змагальний, так і в поза змагальний період;
- розробка і впровадження ефективних не допінгових технологій підвищення роботоздатності і відновлення спортсменів;
- забезпечення спортсменів, тренерів та медичного персоналу повним комплектом антидопінгових інформаційно-освітніх матеріалів і методичних посібників, інформування спортсменів і тренерів щодо всіх останніх змін в списках заборонених засобів і методів антидопінгового кодексу Всесвітнього антидопінгового агентства (ВАДА) та відповідних положень міжнародних спортивних об'єднань;
- участь представників виду спорту в освітніх заходах: семінарах, круглих столах, робочих групах та ін. за участю провідних фахівців в області спортивної медицини для тренерів, лікарів, масажистів і співробітників федерації з виду спорту, що проводяться Мінмолодьспортом, міжнародними організаціями з питань боротьби з використанням заборонених засобів і методів підготовки.

Інформаційне забезпечення розвитку виду спорту. В даний час значна кількість видів олімпійської програми належать до видів спорту, найменш згадуваних українськими ЗМІ, що потребує від федерацій особливої уваги щодо поширення у ЗМІ відповідної інформації. Адже залучення позабюджетних і спонсорських коштів в сучасних умовах вимагає також найпильнішої уваги до інформаційного супроводу розвитку видів спорту.

Програма має передбачати широке інформування всіх верств населення України про досягнення вітчизняних спортсменів в змаганнях з виду спорту, планах і темпів розвитку виду спорту. З цією метою необхідно розширення співпраці з

загальноукраїнськими і регіональними ЗМІ. Особлива увага повинна приділятися налагодженню співпраці з телебаченням.

Разом з тим найбільш доступним і популярним серед молоді та інших верств населення буде залишатись Інтернет. У зв'язку з цим найбільша увага федерації з виду спорту повинна приділятися використанню Інтернет-ресурсу. Створення і наповнення сайтів федерації необхідною інформацією залишається пріоритетним напрямком роботи. Заплановане і забезпечене розширення співпраці з іншими цільовими групами аудиторії шанувальників спорту також підвищить зростання популярності даного виду спорту.

Розширення інформаційного забезпечення має передбачати не тільки збільшення кількості уболівальників спортивних команд, а й вести до додаткового залучення молоді до лав тих, хто займаються видом спорту шляхом створення та поширення спеціальних програм для початківців.

Найважливіші цільові індикатори та показники Програми.

Цільовими показниками ефективності Програми є рівень досягнень українських спортсменів на міжнародній спортивній арені, темпи і масштаб розвитку резервного, дитячо-юнацького та масового спорту в Україні, по відношенню до рівня минулих років.

Найважливішими цільовими індикаторами і показниками Програми є:

- завоювання медалей українськими спортсменами на найбільших міжнародних змаганнях, в тому числі Олімпійських іграх 2024 і 2022 років, чемпіонатах, першостях світу та Європи, Кубках світу, Паралімпійських іграх, студентських універсіадах;
- кількість областей України, які визначили розвиток виду спорту, як пріоритетний;
- збільшення кількості відділень з виду спорту в установах спортивної підготовки;
- кількість юних спортсменів, які займаються видом спорту в установах спортивної підготовки;
- кількість і якість введених в експлуатацію спортивних об'єктів різних категорій (у т.ч. сучасних тренувальних баз і місць проведення змагань згідно вимог міжнародної федерації);
- число тренерів (інструкторів) з виду спорту;
- число штатних тренерів з виду спорту в установах спортивної підготовки;
- кількість загально національних і обласних спортивних тренувальних центрів розвитку виду спорту.

Оцінка соціально-економічної ефективності програми.

Очікувана соціально-економічна ефективність реалізації Програми має оцінюватися щорічно по динаміці цільових індикаторів і показників. Для оцінки соціально-економічної ефективності Програми використовуються визначені цільові показники реалізації Програми, основним з яких є масштаб розвитку виду спорту в Україні, по відношенню до рівня минулих років.

Найважливішими цільовими індикаторами і показниками Програми є:

- завоювання медалей українськими спортсменами на найбільших міжнародних змаганнях, перед за все Олімпійських іграх 2024 і 2022 рр., Чемпіонатах, першостях світу та Європи, Кубках світу, Паралімпійських іграх, студентських універсіадах;
- кількість областей, які обрали розвиток виду спорту як пріоритетний;

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

- збільшення кількості відділень виду спорту в установах спортивної підготовки до рівня минулих років;
- кількість юних спортсменів, які займаються видом спорту в установах спортивної підготовки;
- кількість і якість введених в експлуатацію об'єктів різних категорій для занять видом спорту;
- число тренерів (інструкторів) з видів спорту;
- число штатних тренерів з видів спорту в установах спортивної підготовки;
- кількість національних і обласних центрів розвитку відповідного виду спорту.

Таким чином, тенденція зростання зазначених показників в період до 2024 і 2022 рр. буде свідчити про ефективність реалізованих заходів в частині створення соціально-економічних умов для зміцнення здоров'я населення шляхом залучення молодого покоління громадян України до регулярних занять спортом та ведення активного способу життя, зміцнення матеріально-технічної бази виду спорту, підвищення ефективності підготовки спортивного резерву та збірних команд України по виду спорту і, врешті-решт, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного спорту на міжнародній арені.

ПІСЛЯМОВА

За класичним визначенням науковця і тренера М.Г. Озоліна (1995), **сучасна система спортивної підготовки** - це багаторічний, цілорічний, спеціально організований і керований процес виховання, навчання і тренування відповідно до індивідуальних особливостей спортсмена, що проводиться за його активної діяльності в умовах належного педагогічного контролю і управління, наукового, медико-біологічного і матеріально-технічного забезпечення, засобів відновлення та ефективної організації. В часи СРСР як раз і була сформована цілком ефективна система спортивної підготовки, яка забезпечувала успішні виступи атлетів країни на літніх та зимових Олімпійських іграх.

Однак з другої половини 1960-х рр. в Німецькій демократичній республіці (НДР), найбільш успішній з соціалістичних країн у розвитку олімпійських видів спорту, якщо брати до уваги її обмежений людський та економічний потенціал, формується струнка система підготовки на різних етапах становлення спортсмена з урахуванням різного рівня майстерності. Принциповою особливістю системи олімпійської підготовки спортсменів НДР, що вигідно відрізняє її від системи, яка існувала в СРСР, було те, що на будь-якому етапі вдосконалення (тренувальні центри, ДЮСШ, клуби, збірні команди) до підготовки залучалися тільки ті спортсмени, які мали перспективу потрапити до збірної країни. Решту відраховували, що не виключало можливості їх виступів в змаганнях системи шкільного чи студентського спорту, а також виступів за команди трудових колективів (спорт для всіх).

Найбільш важливою особливістю олімпійської підготовки в НДР був пріоритетний розвиток відносно невеликого числа олімпійських видів спорту, що нам варто врахувати. Аналіз сучасного олімпійського спорту, результатів наукових досліджень, взяття до уваги наявних людських і матеріально-технічних ресурсів, тенденцій розвитку видів спорту в світі і в країні привели фахівців НДР до думки, згідно з якою наявні ресурси повинні бути сконцентровані на максимальному розвитку лише частини з олімпійських видів спорту. Відтак, планувався інтенсивний розвиток видів, що охоплювали 60 % програми Олімпіад: легка атлетика, плавання, веслування на байдарках і каное, веслування академічне, стрільба кульова, стрільба стендова, велосипедний спорт, а серед зимових - бобслей, санний спорт, фігурне катання, швидкісний біг на ковзанах і стрибки на лижах з трампліну. Такий підхід дозволив НДР конкурувати у неофіційному командному заліку навіть з СРСР.

Щодо устрою сучасної системи спортивної підготовки в Україні, окрім врахування важливого вітчизняного і зарубіжного досвіду, в першу чергу слід виділити ряд положень, дотримання яких дозволить підпорядкувати матеріально-технічні, кадрові, фінансово-економічні та інші ресурси завданню реалізації потенціалу сучасної методики тренування:

- дотримання взаємозв'язку організаційно-методичних основ тренування на вищих (збірні команди) і нижчестоящих рівнях (ШВСМ, СДЮСШОР, училища олімпійського резерву), а також потреба в нових формах підготовки, таких як спортивні тренувальні центри. Відповідно потрібне забезпечення важливих структурних компонентів підготовки щодо її цілей і завдань (кадрове, матеріально-технічне, науково-методичне тощо);

- спрямованість системи спортивної підготовки, а також матеріальної та моральної підтримки діяльності тренерів і організаційних робітників на досягнення талановитими атлетами успіхів на Олімпіадах, а також на забезпечення ефективної підготовки резерву;

- формування сучасної системи підготовки, що гарантує методично-вивірену підготовку спортсменів, створення можливості постійної конкуренції на тренувальних заняттях і використання її в якості фактору підвищення роботоздатності, а також більш повної мобілізації функціональних резервів організму і оптимізації адаптаційних процесів;
- переорієнтація системи підготовки від врахування індивідуальності атлета, до її особистісно-орієнтованої спрямованості на становлення суб'єкта спортивної діяльності;
- заохочення до системного використання інноваційних організаційних і науково-методичних підходів в різних аспектах системи підготовки спортсменів вищого класу.

Натомість основні недоліки та проблеми державного регулювання спорту в Україні усе ще пов'язані зі спробами вирішувати якісно нові завдання росту, використовуючи старі методи і принципи централізованого управління, які не дають потрібних результатів:

- відсутність глибини, системності та послідовності в реалізації намічених заходів;
- не створена система моніторингу розвитку різних рівнів сфери спорту;
- механізми прийняття рішень змінилися несуттєво, відсутня відповідальність керівників спорту різних рівнів за прийняті рішення та результати їх виконання;
- у розробці, просуванні та оцінці державних ініціатив приймає участь вузьке коло кваліфікованих фахівців, які до того ж не допущені до прийняття управлінських рішень;
- міжвідомче (горизонтальне) та відомче (по вертикалі) узгодження стратегічних завдань спортивної політики з боку Мінмолодьспорту залишається неефективним, незважаючи на деякі зусилля, що робляться по створенню нових координуючих структур (приміром, діяльність створеної Комісії з реформування сфери фізичної культури і спорту);
- важлива роль спорту у формуванні людського капіталу і потреба підготовки висококваліфікованих спортсменів радше декларується, адже залишаються невирішеними проблеми формування середовища, сприятливого для стрімкого розвитку сфери спорту.

Саме тому, відсутність до останнього часу стратегії і тактики формування сучасної системи підготовки спортсменів не дозволяла сфері реалізовувати її соціально-економічні функції. Адже сенсом системи управління сферою фізичної культури і спорту виступає не збереження існуючого рівня, але покращення як масового, так і результативного спорту.

Як результат, організаційна структура управління сферою спорту в Україні в значній мірі все ще відтворює риси системи часів СРСР. Її можна віднести до централізованого, традиційно відомчого типу, з малим ступенем координації взаємодій на вертикальному і горизонтальному рівнях управління. Неузгодженість роботи суб'єктів у сфері спорту визначена декларативними правовими документами, які б мали регулювати діяльність. Лише нещодавно розпочалися часткові зміни, спрямовані на надання їй більшої гнучкості і формування структур, що дозволяють включити в процес розробки стратегічного бачення змін не лише органи центральної влади, але також інших учасників спортивної спільноти.

Адміністративна реформа, яка здійснюється в Україні, змінює нормативно-правові, організаційні і фінансові відносини між суб'єктами фізичної культури і спорту і вимагає розробки нових управлінських підходів і технологій у контексті назрілої реформи спорту.

Мета реформи спрямована на досягнення конкурентоспроможності держави у сфері спорту. У цьому головна відмінність реформи від модернізації, а реформа містить, як мінімум, три компоненти: позитивну частину (що має з'явитися в результаті реформи),

негативну частину (що має бути скасовано, змінено в ході реформи), і ситуативну частину (що саме повинно бути зроблено і як саме повинні змінитися державні та інші структури).

Визначальна умова успіху реформи, що назріла, залучення до формування нових інституційних основ управління сферою спорту не тільки центральних, але також обласних і муніципальних органів влади. Однак їх залучення вимагає чіткого розуміння акторами, як в умовах проведення реформи будуються відносини окремих установ і організацій сфери спорту з органами центрального, регіонального і муніципального управління. Їх взаємодія на якісно новому рівні є можливою при використанні положень муніципального менеджменту та забезпечення відповідного рівня готовності управлінців сфери спорту.

Відтак, розроблено інноваційний проект «Сучасна система підготовки спортсменів-олімпійців в Україні», реалізація якого і забезпечить проведення реформи сфери спорту.

Вкрай важливим слід вважати залучення до реформи напрацювань тих науковців, які пропонують способи енергійної адаптації спорту на пострадянському просторі до ринкових умов. Можна послатись, хоча б, на дисертаційну роботу С.Б. Репкіна, який запропонував економічно-аргументовану і математично-обраховану максимально чітку методику фінансування розвитку юнацького спорту з боку держави на прикладі гандболу.

Очевидно, також, що провідна роль в ініціюванні розвитку олімпійських видів спорту належить національним федераціям з видів спорту. Першим кроком створення федерацією середньострокової Програми розвитку виду спорту, має бути формування якісної теоретичної (описової) моделі розвитку окремого виду спорту. Процеси багаторічної підготовки спортсменів високої кваліфікації повинні в ній органічно поєднуватися і враховувати вплив факторів глобалізації спорту вищих досягнень. Адже вчені відзначають, що саме аналітико-синтетичні підходи до побудови процесу підготовки спортсменів в різних видах спорту з врахуванням впливу чинників глобалізації спорту вищих досягнень мають найбільші перспективи з точки зору отримання максимально високих спортивних результатів за рахунок підвищення рівня спортивної майстерності. Така розроблена федерацією за участі провідних науковців і практиків спорту Програма розвитку має охоплювати середньостроковий період (бажано, 2 олімпійських цикли).

Згідно політиці децентралізації влади, що стає все більш важливою в житті України, формування сучасної системи підготовки спортсменів є неможливою без використання потенціалу окремих областей. В умовах сучасної України область це територія, на якій розвиваються заклади вищої освіти, набирає все більшого потенціалу якісна практика охорони здоров'я, відновлюються традиційні і, за ініціативи бізнесменів, виникають все нові виробництва тощо. Все це створює передумови розвитку тих видів спорту, які мають гарні традиції і кадри фахівців для забезпечення якісного процесу спортивної підготовки.

Відтак на порядку денному вже стоїть розв'язання проблеми підйому на якісно інший, більш високий рівень державно-громадського управління сферою спорту, яке має забезпечити, по-перше, формування сучасної системи підготовки спортсменів в Україні. І, по-друге, таке її оптимальне функціонування, коли б наявний потенціал розвитку спорту вищих досягнень був конвертований у медальний успіх наших провідних атлетів на найбільших спортивних форумах сучасності (Олімпійських іграх, чемпіонатах світу тощо.).

Список використаної літератури

1. Авербух Е.А. Технологии государственного и муниципального управления : учеб. пособие. Хабаровск, 2017. 360 с.
2. Алексеев С.В., Гостев Р.Г., Устинович Е.С. Современные принципы регулирования физической культуры и спорта. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования*. Воронеж, 2016. № 3. С. 10-14.
3. Апанасенко Г.Л. Збереження і зміцнення здоров'я населення: стратегія і тактика. *Менеджмент охорони здоров'я: тези наук.-практ. конф. Національний університет «Київо-Могилянська академія, 13–14 лютого 2004 р.*) Київ, 2004. С. 6–7.
4. Апанасенко Г.Л., Чистякова Ю.С. Здоровье спортсмена: критерии оценки и прогнозирования. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 2006. № 1. С. 19-22.
5. Апанасенко Г.Л. Олимпийский спорт: расцвет или кризис? URL: <http://health-ua.com/articles/241.html>. (дата звернення: 2.5.2019).
6. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Ерофеев П.Ю. Организация предпринимательской деятельности : учебник. / под ред. д. э. н., проф. А.Н. Асаула. СПб: «Гуманистика», 2004. 448 с.
7. Ахметов Р., Кутек Т., Набоков Ю. Інтенсифікація процесу підготовки кваліфікованих спортсменів із використанням технічних засобів. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації* : зб. наук. пр. 2017. Вип. 3 (22). С. 346–351.
8. Ахметов Р.Ф., Кутек Т.Б. Выделение наиболее информативных параметров с использованием факторного анализа для решения задачи прогноза результативности спортсменов . *Stan, perspektywy i rozwój ratownictwa, kultury fizycznej i sportu w XXI wieku*. Bydgoszcz, 2017. s.276-285.
9. Ахметов Р., Кутек Т., Набоков Ю. Кількісна оцінка ефективності навчально-тренувального процесу. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації* : зб. наук. пр. 2017. Вип. 4 (23). С. 80–86.
10. Бекста А., Петкевичув А. Местное самоуправление в Литве. *Местное самоуправление в Центральной и Восточной Европе*. URL: nala.ge/uploaded/nala/2018-04/20180410135513949662056.pdf. (дата звернення: 3.02.2019).
11. Бескровная В.А. Государственное регулирование сферы физкультурно-спортивных услуг (методологические и организационно-экономические основы) : автореф. дис. ...докт. экон. наук : 08.00.05. Санкт-Петербург, 2008. 46 с.
12. Близневский А.Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта в пространстве Красноярского края : дис. ...докт. пед. наук : 13.00.04. Красноярск, 2015. 381 с.
13. Бойченко В.С. Особливості організаційно-економічного забезпечення формування управління розвитком старопромислового регіону. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 1. С. 271-279.
14. Бордюгова Г. С. Місце спортивного права в національній правовій системі. *Право України*. Київ, 2009. № 3. С. 144–147.

15. Бриллиантова А.М. Правовое обеспечение спорта в современном государстве. URL: federalbook.ru/files/SPORT/soderganie/Tom%202/pravo%20obesp.pdf. (дата звернення: 10.3.2019).
16. Брюсов Г.П. Модель деятельности спортивной федерации по развитию вида спорта в современных социально-экономических условиях: на примере федерации спортивной борьбы России : автореф. ...дис. канд. пед. наук. : 13.00.04. С/Пб, 2012. 22 с.
17. Бурмыкина И.В. Методологические основания теории социальных технологий современности. *Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология*. 2013. № 4. С. 151-161.
18. Вацеба О., Кухтій А. Суть і зміст організаційних основ фізкультурно-спортивного руху в теорії фізичної культури. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків, 2003. № 15. С. 91—86.
19. Виноградов В., Лей Ши Внутренировочные средства стимуляции и восстановления работоспособности в подготовке спортсменов высокой квалификации. *Наука в олимпийском спорте*. 2014. № 3. С. 20—23.
20. Владимиров А. О технологии «перманентных» реформ. URL: www.kadet.ru/lichno/vlad_v/otpr.doc. (дата звернення: 9.04.2019).
21. Волік С.В. Фінансові складові функціонування професійних футбольних клубів України. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків, 2013. № 5 (38). С. 54-58.
22. Врублевский Е.П. Организационные аспекты подготовки спортсменов высокой квалификации. *Состояние, опыт и перспективы развития физкультурного движения Якутии*. Якутск, 2013. С. 39-44.
23. Ганущак Ю. Бракує системності в процедурах проведення змін. URL: <http://www.golos.com.ua/article/66932>. (дата звернення: 5.03.2019).
24. Гаро Г.О., Кушнір О.О. Спортивное право: обзор национального законодательства и международных стандартов. URL : http://protokol.com.ua/ru/sportivne_pravo_oglyad_natsionalnogo_zakonodavstva_i_mignarodnih_standartiv.pdf. (звернення: 15.06.2018).
25. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку : монографія. Харків, 2011. 432 с.
26. Гасюк І.Л. Пріоритетні напрями удосконалення системи державного управління фізичною культурою і спортом. *Економіка та держава*. 2013. № 11. С. 129—132.
27. Гацуля О. Розвиток галузевого управління у сфері фізичної культури та спорту: концептуальні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 176-185.
28. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Социальные технологии в управлении : монография. Самара, 2014. 396 с.
29. Гонтарук О. Проблеми та особливості розвитку сфери фізичної культури і спорту в контексті державно-приватного партнерства *Фізична культура, спорт та здоров'я нації* : зб. наук. праць. Вип. 3(22). Вінниця, 2017. С. 634-641.
30. Горшков В.Е., Какузин В.А., Полухин А.В. Управление физической культурой и спортом в современных условиях : монография. Москва, Малаховка, 1993. 98 с.

31. Государственное управление в сфере спорта : учеб. для магистров [под ред. докт. юрид. наук, профессора И.В. Понкина]. Москва, 2017. 485 с.
32. Граевская Н.Д. Спорт и здоровье. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 1996. № 4. С. 49-54.
33. Гринькевич О.С., Лутчин Н.П. Аналіз і моделювання процесів інтернаціоналізації вищої освіти у контексті інноваційного розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 3. С. 314-325.
34. Гуськов С.И., Платонов В.Н., Липец М.М., Юшко Б.Н. Профессиональный спорт. Киев : Олимпийская литература, 2000. 391 с.
35. Деревянко О. Впорядкувати хаос: технології реформи держуправління. URL: <https://nv.ua/opinion/uporjadochit-haos-tehnologii-reformy-gosupravlenija-105004.html>. (дата звернення: 25.02.3.2019).
36. Децентрализация в Украине. Достижения, надежды и опасения. Украинский независимый центр политических исследований. 2017. 27 с. (дата звернення: 13.04.2019).
37. Для внедрения реформ достаточно 100-300 дней. URL: http://citynews.ks.ua/7243_-dlya-vnedreniya-reform-dostatochno-100-300-dney-putilov.html.pdf. (дата звернення: 4.04.3.2019).
38. Дойзер Э. Здоровье спортсмена. Москва, 1980. 135 с.
39. Дорошенко Э.Ю. Управление технико-тактической деятельностью в командных спортивных играх : монография. Запорожье: ООО Липс, 2013. 436 с.
40. Друкер П. Эффективное управление предприятием. : пер. с англ. – М.: ООО И.Д. Вильямс», 2008. 224 с.
41. Дудченко В.С., Макаревич В.Н. Социоинженерная деятельность, социальное проектирование, социальная технология. Москва, 1989. 271 с.
42. Дутчак М.В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. ...докт. наук фіз. вих. : 24.00.02. Київ, 2009. 39 с.
43. Евдокимова Л.О. Методология содержания и оценки экономического потенциала в предпринимательской деятельности организации. *Российское предпринимательство*. 2011, № 12-1. С. 16-20.
44. Євсєєва О. О. Вдосконалення державного регулювання розвитку системи фізичної культури і спорту в регіоні. *Бізнес-інформ*. 2013. № 1. С. 46-51.
45. Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. «Пульсирующий» менеджмент. М.: Изд-во Рос. экон. академия. Екатеринбург: Деловая книга. 1998. 236 с.
46. Енциклопедія державного управління: у 8 т.: [Т.2.: Методологія державного управління] / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ, 2001. 692 с.
47. Ермилова В.В. Информатизация управленческой деятельности субъектов спортивной федерации : автореф. ...дис. канд. пед. наук : 13.00.04. С/Пб, 2007. 19. с.
48. Есентаев Т. Олимпийский спорт в современном мире. *Теория і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. № 3. С. 98-103.
49. Есентаев Т. К. Развитие системы подготовки спортсменов высшей квалификации. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків, 2016. № 2. С. 4-10.

50. Есентаев Т. Современная система подготовки спортсменов в олимпийском спорте и ее внешняя среда. *Теория і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. № 4. С. 7–11.
51. Інформаційна довідка щодо співробітництва України з Європейським Союзом у сферах молодіжної політики, фізичної культури і спорту. URL: http://dsmsu.gov.ua/media/2015/02/23/42/Ukrayina_YES_02.2016.pdf. (дата звернення: 3.02.2019).
52. Жданов І. Дорожня карта реформ у сфері фізичної культури та спорту. URL: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/16627.pdf>. (дата звернення: 2.04.2018).
53. Жемильски А. Скептический взгляд на спорт. *Спорт и образ жизни*. Москва, 1979. С. 101–102.
54. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту. *Актуальні проблеми держави і права*. 2017. С. 51-57.
55. Закон України «Про фізичну культуру і спорт». (Відомості Верховної Ради, 1994, № 14, ст.80). URL: <http://www.hortling.org.ua/node/822.pdf>. (дата звернення: 5.04.2019).
56. Захарчин Г.М., Склярук Т.В. Трансформація нових цінностей у категорії менеджменту. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 2. С. 121-128.
57. Звіт про хід і результати виконання програми діяльності Кабінету Міністрів України у 2016 році. URL: http://www.kmu.gov.ua/document/249740115/GOVERNMENT_REPORT_2016.pdf. (дата звернення: 14.05.2017).
58. Зеличенко В.Б., Куваев В.И. Суслов Ф.П. Система подготовки юных легкоатлетов ГДР в тренировочных центрах. *Научно-спортивный вестник*. 1982. № 2. С. 27-29.
59. Игнатенко А. Спорт без реформы – Украина без медалей. URL: <https://www.unian.net/sport/othersports/1533531-sport-bez-reformyi-ukraina-bez-medaley.html>. (дата звернення: 26.02.2019).
60. Инновационный проект: понятия, основные этапы создания и реализации. URL: www.techpark.by (дата звернення: 25.4.2019).
61. Інтернет-конференція Міністра Міністерства молоді та спорту України І. Жданова. URL: <http://sport.bigmir.net/sport/sport/1696624-Onlain-konferencija--Ministr-molodezhi-i-sporta-Igor--Zhdanov-otvetil-na-voprosy-chitatelej>. (дата звернення: 26.2.2019).
62. Итоги года в казахстанском спорте: реформы, сенсации, провалы... URL: <https://camonitor.kz/30181-itogi-goda-v-kazahstanskom-sporte-reformy-sensacii-provaly.html>. (дата звернення: 25.02.2019).
63. Кабмин выделил 200 миллионов на строительство и ремонт дворцов спорта. URL: https://biz.censor.net.ua/news/3118868/kabmin_vydellil_200_millionov_na_stroitelstvo_i_remont_dvortsov_sporta.pdf. (дата звернення: 27.03.2019).
64. Казиков И. Б. Система подготовки российских спортсменов к Играм Олимпиад в современных условиях развития спорта : дис. ...д-ра пед. наук : 13.00.04. Москва, 2004. 339 с.
65. Как работает немецкая система подготовки молодежи. URL : https://www.sports.ru/tribuna/blogs/deutscher_fussball/1052840.html. (звернення: 16.05.2018).

66. Калина М. С. Актуальні завдання державної політики України у сфері фізичної культури та спорту в умовах глобалізації та Євроінтеграції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 91-95.
67. Капитонов Э. А. Социология XX века. Ростов н/Д, 1996. 512 с.
68. Касымбеков Ж., Баратов А., Рустамов Н. Регуляторы модели отбора спортсменов в спорте высших достижений. *Теория и методика физической культуры*. 2012. №3 (30). С. 64–70.
69. Качуровский Д. Спорт в Украине - перспективы, возможности, смыслы. URL: https://zn.ua/internal/sport-v-ukraine-perspektivy-vozmozhnosti-smysly-246988_.html. (дата звернення: 5.3.2019).
70. Келлер В.С., Платонов В.М. Теоретико-методичні основи підготовки спортсменів : навч. посіб. Львів, 1993. 269 с.
71. Керівник адміністративної служби : навч. посіб. [Малий В. В., Приходько В. В. та ін.] ; під ред. В. В. Малого. Дніпропетровськ, 2011. 299 с.
72. Кириленко О.М. До проблеми соціальної ефективності спорту як інституту українського суспільства. *Соціологічні дослідження* : зб. наук. праць. Луганськ : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, 2011. № 11. С. 97–116.
73. Кириленко О.М. Здоров'я збереження як стратегія розвитку фізичного виховання та спорту в Україні: проблеми практичної реалізації. «SOCIOПРОСТІР» : міждисциплінар. зб. наук. праць з соціології та соціальної роботи. 2010. № 1. С. 117–125.
74. Кириленко О.М. Інституціональний конфлікт між оздоровчо-рекреативним та професійним спортом: прояви та перспективи розв'язання. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2017. Вип.7. С. 286-297.
75. Кириленко О.М. Інституціональні трансформації сучасного спорту : монографія. Рівне, 2011. 522 с.
76. Козина Ж., Ягелло В., Ягелло М. Система закономірностей індивідуальної динаміки ефективності соревновательных дійствий спортсменов в ігрових видах спорту. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2012. № 11. С. 43–51.
77. Козлова В.С. Спорт как социально-зрелищная сфера: формирование, функционирование, управление: дис... докт. социол. наук : 22.00.08, 22.00.06. Орел, 2005. 365 с.
78. Колчанова Е.Е. Предпринимательский потенциал персонала: понятие и эволюция концепций. *Аграрный вестник Урала*, 2011. № 7. С. 74-77.
79. Комарницька Г.О., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Вплив урбанізації на інноваційний розвиток України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 3. С. 336-345.
80. Коновалов В.В. Наукове обґрунтування управління проектами як інноваційної технології розвитку олімпійського і професійного спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2011. № 3. С. 149-153.

81. Концепция детско-юношеского футбола Германии – в фокусе UA-футбол. URL : <https://www.ua-football.com/foreign/germany/1369920274-dolgiy-put-k-uspehu-chno-delaet-nemeckiy-futbol-nastolko-silnym.html>. (дата звернення: 26.04.2018).
82. Концепція реформування сфери фізичного виховання та спорту (основні положення). Київ, 2014. 13 с. URL: dsmsu.gov.ua/media/2014/10/20/8/Konceptsiya_.pdf. (дата звернення: 26.11.2018).
83. Кордзяя Н. Р. Сприйняття соціальної реклами населенням України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 3. С. 158-164.
84. Костюкевич В. Модельно-целевой подход при построении тренировочного процесса спортсменов командных игровых видов спорта в годичном макроцикле. *Наука в олимпийском спорте*. 2014. № 4. С. 22–29.
85. Костюкевич В. М. Теорія і методика спортивної підготовки (на прикладі командних ігрових видів спорту) : навч. посіб. Вінниця, 2014. 616 с.
86. Костюкевич В. М. Теорія і методика спортивної підготовки у запитаннях і відповідях : навч.-метод. посіб. Вінниця, 2016 159 с.
87. Костюкевич В.М., Щепотина Н.Ю. Модельные тренировочные задания как инструмент построения тренировочного процесса спортсменов командных игровых видов спорта. *Наука в олимпийском спорте*. 2016. № 2. С. 24–28.
88. Краевой бюджет на 2018-2020 годы принят в первом чтении. URL: <http://minfin.krskstate.ru/press/news/0/news/86265>. (дата звернення: 3.5.2019).
89. Крыжановская Г.М. Совершенствование системы физического воспитания подрастающего поколения в ГДР. *Научно-спортивный вестник*. 1978. № 1. С. 32-34.
90. Куликов Л.М., Болотов В.М., Рыбаков В.В. Управление подготовкой спортивного резерва в олимпийских видах спорта на региональном уровне. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 2011. № 11. С. 27-31.
91. Куликов Л.М., Полозкова Н.Ф., Рыбаков В.В. Неопределенность и направления ее преодоления в спортивной подготовке. *Материалы междунар. науч.-практ. конф. государств – участников СНГ по проблеме физической культуры и спорта*. Минск : БГУФК, 2010. Ч. 1. С. 95–97.
92. Куртинайтис Р. : Необходимо определиться с приоритетами в спорте и финансировать их по максимуму. URL: <http://www.dsnews.ua/politics/rimas-kurtinaytis-neobhodimo-opredelitsya-s-prioritetami-03032012100200>. (дата звернення: 25.02.2019).
93. Кутек Т., Ахметов Р., Набоков Ю. Разработка программы прогнозирования результативности квалифицированных спортсменов. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації* : зб. наук. праць. Вип. 5 (24). Вінниця : ТОВ «Планер», 2018. С. 235–245.
94. Лапыгин Ю.Н. Теория организации : учеб. пособ. Москва, 2007. 221 с.
95. Ларин А. Ментальность властей - огромное препятствие для бизнеса в спорте. URL: <http://hubs.ua/authority/a-larin-mental-nost-vlastej-ogromnoe-prepyatstvie-dlya-biznesa-v-sporte-79523.html>. (дата звернення: 25.2.2019).
96. Литвиненко С.Н. Педагогическая система управления развитием спорта для всех : автореф. дис. ...докт. пед. наук : 13.00.04. СПб., 2006. 42 с.

97. Литвиненко С.Н. Педагогическая система управления развитием спорта для всех : дис. д-ра пед. наук : 13.00.04. Нальчик, 2005. 403 с.
98. Лукашук В.І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. *Український соціум*. Київ, 2012. № 3. С. 43-52.
99. Макет программы «Развитие вида спорта в Российской Федерации до 2020 года». URL: https://depsport.admhmao.ru/.../maket_programmy_razviteya_vidov_sporta_v_rf_do_2... (дата звернення: 17.5.2019).
100. Марков М. Технология и эффективность социального управления. Москва, 1982. 267 с.
101. Матвеев Л.П. Общая теория спорта и ее прикладные аспекты : учеб. для вузов физ. культуры. [5 изд.]. Москва : Советский спорт, 2010. 340 с.
102. Международный опыт развития массового и детско-юношеского спорта. Казань, 2009. 65 с.
103. Менеджмент подготовки спортсменов к Олимпийским играм/ [Бубка С.Н., Булатова М.М., Есентаев Т.К. и др.; под ред С.Н. Бубки, В.Н. Платонова]. Киев, 2017. 480 с.
104. Мильштейн О. Теорема о пирамидах: спорт «большой» или «маленький»? *Спорт для всех*. Москва, 1997. № 2. С. 11-14.
105. Міністерство молоді та спорту України : Масовий спорт. Міжнародний досвід. URL: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/category/6>. (дата звернення: 8.09.2016).
106. Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Державний фонд регіонального розвитку. URL: <http://dfrr.minregion.gov.ua>. (дата звернення: 13.04.2019).
107. Минов Г.А. Теоретические аспекты применения понятия «предпринимательский потенциал» в современных условиях. *Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы*, 2011. № 5. С. 2-3.
108. Місцеві бюджети: експерти підбили перші підсумки 2017 року. URL : <https://decentralization.gov.ua/news/8053.pdf>. (звернення: 07.08.2018).
109. Михайло Бродський: про вихід з виконкому НОК України. URL: <http://ukrbasket.net/news/mihaylo-brodskiy-pro-vihid-z-vikonkomu-nok-ukrani>. (дата звернення: 10.3.2019).
110. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку : дис. ...докт. наук з фіз вих. та спорту : 24.00.02. Київ, 2008. 39 с.
111. Моніторинг рівня залучення населення до спорту для всіх. URL: <http://www.sportforall.gov.ua/articles.php?archive=0&cat=29>. (дата звернення: 2.5.2019).
112. Налоговая реформа – удар по спорту. URL : <http://www.grani.lv/latvia/80574-nalogovaya-reforma-udar-po-sportu.html.pdf>. (дата звернення: 25.02.2019).
113. Небытова Л.А. Спортсмен как субъект спортивной деятельности. *Интеграция образования*. 2007. № 1. С. 95-99.
114. Ніколаєнко В.В., Байрачний О.В. Особливості розвитку футболу на сучасному етапі. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2012. № 3. С. 17–20.
115. Общая структура сложившейся системы многолетней подготовки высококвалифицированных спортсменов в России. URL: <https://www.monographies.ru/ru/book/section?id=7745.pdf>. (дата звернення: 4.03.2019).

116. ОВД. Её территории «до» и «после» (СССР + ГДР + Польша + Чехословакия + Венгрия + Болгария + Румыния): доля золотых олимпийских медалей в %. URL: <https://rev01ution.red/s-socialisticheskogo-olimpa-na-kapitalisticheskoe-dno-statistika-degradacii-sporta.pdf>. (дата звернення: 4.03.2019).

117. Олимпийский спорт : в 2 т. В.Н. Платонов, С.Н. Бубка, М.М. Булатова и др./ под общ. ред. В.Н.Платонова. Киев, 2009. Т. 2. 696 с.

118. Остроухов, С.А. Инновационная деятельность в системе устойчивого развития спортивных организаций. VI *Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики»*. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. Материалы конференции. Москва, 2013. С. 297-300.

119. Остроухов С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур. *Человеческий капитал и высшее образование*. Москва, 2015. № 4. С. 9 -15.

120. Остроухов С.А. Управление развитием спортивных организаций как предпринимательски-ориентированных структур : дис. канд. эконом. наук : 08.00.05. Москва, 2017. 147 с.

121. О успехах бывших социалистических стран на ОИ. URL :<https://www.sports.ru/tribuna/blogs/utkanavsegda/1033197.html.pdf>. (дата звернення: 11.03.2019).

122. Павленко Ю.О. Організаційно-методологічні основи формування науково-методичного забезпечення підготовки національних команд до Олімпійських ігор : автореф. ...дис. док. наук з фіз. вих та спорту : 24.00.01. Київ, 2012. 36 с.

123. Павленко Ю. Організація та середовище системи науково-методичного забезпечення олімпійської підготовки. *Фізична активність, здоров'я і спорт*. Київ, 2011. № 4 (6). С. 34–39.

124. Пилюян Р.А., Суханов А.Д. Модель раздельного управления спортом для всех и спортом высших результатов. *Теория и практика физ. культуры*. Москва, 1999. №12. С. 39–42.

125. Платонов В., Есентаев Т. Организационно-управленческие модели совершенствования системы подготовки спортсменов высокой квалификации в условиях политизации и коммерциализации олимпийского спорта. *Наука в олимпийском спорте*. 2015. № 1. С. 19–26.

126. Платонов В.Н. Из исторического опыта олимпийской подготовки: СССР (1952–1992 гг.), ГДР (1968–1988 гг.). URL :https://www.researchgate.net/publication/322759162_Iz_istoriceskogo_opyta_olimpijskoj_podgotovki_SSSR_1952-1992_gg_GDR_1968-1988_gg.pdf. (дата звернення: 31.03.2019).

127. Платонов В.Н. Периодизация спортивной тренировки. Общая теория и ее практическое применение. Киев : Олимпийская литература, 2014. 624 с.

128. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения : учебник для тренеров : в 2 кн. Киев, 2015. Кн. 1. 680 с.

- 129.** Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения : учебник для тренеров : в 2 кн. Киев, 2015. Кн. 2. 752 с.
- 130.** Платонов В.Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к Олимпийским играм. Москва, 2010. 310 с.
- 131.** Полынская Е.А. Результаты использования региональной технологии формирования спортивного резерва (организационный аспект, на примере Липецкой области. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 2011. № 6. С. 8-11.
- 132.** Попов С. В. Искусство реформатора. Книга 1. Москва, 2001. 226 с.
- 133.** Попов С. В. Что такое реформы? URL: <http://ca-cpp.org/politic/5-что-такое-реформы.html>. (дата звернення: 9.04.2019).
- 134.** Попова А.А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации. *Journal of Economy and Business*, 2015. № 9. С. 78-82.
- 135.** Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.120 с.
- 136.** Правовое и иное нормативное регулирование в сфере спорта. Правовое обеспечение государственного управления в сфере спорта. URL:http://sportfiction.ru/books/_gosudarstvennoe-upravlenie-v-sfere-sporta/?_bookpart=357295. (дата звернення: 3.04.2019).
- 137.** Приходько В., Ахметов Р., Томенко О., Табінська С. Використання спортивного рейтингу в якості інструмента державного управління розвитком спорту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2019, № 1. С. 53-63.
- 138.** Приходько В. В. Гуманитарная сфера и последствия исключения в Украине теории спорта из поля педагогической науки. *Гуманітарно-наукові знання: становлення парадигми*. Чернівці, 2011. С. 110-113.
- 139.** Приходько В.В., Дзюбенко М.І. Фактор волонтерства у процесах реформування спорту в Україні. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Вип. 147. Т. 1. Серія: Педагогічні науки. Чернігів, 2017. С. 337-340.
- 140.** Приходько В. До проблеми визначення сутності суб'єкта спортивної діяльності. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2017. № 2. С. 125-131.
- 141.** Приходько В.В. Использование логики макропедагогики к реформе спорта в молодых независимых государствах, образовавшихся на постсоветском пространстве. *Современное состояние и тенденции развития физической культуры и спорта*. Матер. II Всероссийской заочной науч.-практ. конф. с междун. участием, 10 нояб. 2015. Белгород. С.335-339.
- 142.** Приходько В.В. Исследование путей повышения эффективности деятельности комитетов по физической культуре и спорту в условиях малых и средних городов: дис. ...канд. пед. наук : 13.00.04. Киев, 1979. 285 с.
- 143.** Приходько В.В. К обоснованию нового проекта украинской премьер-лиги: от «клубов по интересам» к логике дальнейшего развития отечественного футбола. *Зб. наук. праць «Фізичне виховання та спорт у контексті державної програми розвитку фізичної*

культури в Україні: досвід, проблеми, перспективи». Вип. 1. Житомир: ЖДУ імені Івана Франка, 2014. С.78-82.

144. Приходько В.В. Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів : монографія. Дніпро, 2018. 464 с.

145. Приходько В.В. Живые и мертвые понятия в задачах эффективного управления развитием современного спорта. *Стратегічне управління розвитком галузі «Фізична культура і спорт»* : матер. II регіональної наук.-практ. інтернет-конф. з міжнародною участю(14 грудня 2013 р.). Харків, ХДАФК, 2014. С. 77-78.

146. Приходько В.В., Кузьмінський В.П. Креативна валеологія. Концепція і педагогічна технологія формування студентів технічних і гуманітарних спеціальностей як будівничих власного здоров'я : навч. посіб. Дніпропетровськ, 2004. 230 с.

147. Приходько В.В. Макропедагогика как механизм регулирования развития спорта в новых организационно-управленческих условиях. *Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини: досвід і сучасні технології*. Запоріжжя, 2014. С. 17-24.

148. Приходько В.В. Методология изучения субъекта спортивной деятельности. *Прикладная спортивная наука*. Минск, 2018. № 1. С. 111-120. URL: http://medsport.by/sites/default/files/custom/zhurnal_17.pdf.

149. Приходько В.В. Направление, содержание и принципы реформы спорта высших достижений в Украине. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2017. № 1. С. 308-313.

150. Приходько В.В. О дальнейших научных исследованиях проблем развития игровых видов спорта в Украине. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Вип. 118. Т. IV. Серія: ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ. ФІЗИЧНЕ ВИХОВАННЯ ТА СПОРТ. Чернігів, 2014. С. 168-172.

151. Приходько В.В. О перспективах дальнейших исследований по проблемам развития игровых видов спорта: размышления по итогам Чемпионата мира по футболу-2014 в Бразилии. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2014. № 3. С. 191-195.

152. Приходько В.В. О перспективах содержания дальнейших исследований по проблемам развития игровых видов спорта. *Современное состояние и тенденции развития физической культуры и спорта* : матер. II Всероссийской заочной науч.-практ. конф. с междун. участием, 10 нояб. 2015. Белгород. С.339-344.

153. Приходько В.В. О попытке исключить исследования в области теории спорта из сферы педагогической науки. *Теорія і практика фізичного виховання* : наук.-методичний журнал. 2011. № 3. С. 97-103.

154. Приходько В.В. О последствиях выведения исследований в области теории спорта из поля педагогической науки. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Вип. 91. Т. 1. Серія: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. Чернігів, 2011. С. 370-374.

155. Приходько В.В. Проблема быстроты оценки ситуации и адекватного действия в системе развития игровых видов спорта : зб. наук. праць «Фізичне виховання та спорт у контексті державної програми розвитку фізичної культури в Україні: досвід, проблеми, перспективи». Вип. 1. Житомир: ЖДУ імені Івана Франка, 2014. С.82-86.

- 156.** Приходько В.В. Роль макропедагогіки в сучасному світі спорту. *Адаптаційні можливості дітей і молоді* : матер. X міжнародної науч.-практ. конф. Часть 2. Одеса, 2014. С. 195-200.
- 157.** Приходько В. В. Роль макропедагогіки в створенні концепції реформи спорту в умовах сучасної України. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2014. № 1. С. 179-181.
- 158.** Приходько В. Роль основних суб'єктів спортивної діяльності у досягненні змагального результату: експертна оцінка. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпро, 2018. № 3. С. 105-109.
- 159.** Приходько В.В., Ткачов С.І. До питання про вдосконалення організації системи підготовки спортсменів. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2019, № 2 (70). С. 86-90.
- 160.** Приходько В., Томенко О. Спорт вищих досягнень: від удосконалення системи підготовки спортсменів до потреби формування спортивної діяльності. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : наук. журнал. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2017, № 5 (69). С. 156-166.
- 161.** Приходько В.В., Томенко О.А., Михайличенко О.В. Удосконалення організації та змісту наукових досліджень з фізичної культури і спорту в Україні як важлива передумова їх реформування. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Наук. журнал. Суми, 2016. № 3 (57). С.419-429.
- 162.** Приходько В. В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпропетровськ, 2009. № 2-3. С. 11-13.
- 163.** Приходько В., Шевяков О. Від спрямованої на індивідуальність до особистісно-орієнтованої практики - ресурс якісного оновлення системи спортивної підготовки. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2019, № 2. С. 30-36.
- 164.** Приходько В.В., Шевяков О.В. До проблеми визначення сутності суб'єкта спортивної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Психологічні науки. Вип. 3. Том 1. Херсон, 2017. С. 132-137.
- 165.** Приходько В.В., Шевяков О.В., Табінська С.О. Індивідуальний психолого-педагогічний супровід спортсмена у системі багаторічної підготовки. *Спортивний вісник Придніпров'я* Дніпро, 2018. № 1. С. 76-80.
- 166.** Про державну підтримку розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Указ Президента України, № 334/94 від 22.06.1994. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/334/94>.(дата звернення: 3.02.2019).
- 167.** Про забезпечення сталого розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах децентралізації влади. Постанова Верховної Ради України. Відомості Верховної Ради, 2016, № 47. Ст. 804.
- 168.** Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 р. Постанова Кабінету Міністрів України, № 115, від 1.03.2017.

- 169.** Про Національний план дій щодо реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту. Указ Президента України. № 667/2006, від 2.08.2006 р.
- 170.** Про схвалення Стратегії формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України, № 592-р від 3.06.2009.
- 171.** Про фізичну культуру і спорт. Закон України. Відомості Верховної Ради України, 2010, № 7; 2014, № 2-3.
- 172.** Пуни А.Ц. Предмет психології фізического воститания и спорта. Москва, 1984. С. 157-161.
- 173.** Реанімаційний пакет реформ. Дорожня карта реформ 2019-2023 рр. URL: <https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/DKR-RPR-2019-2023.pdf>. (дата звернення: 7.04.2019)
- 174.** Репкин С.Б. Экономика игровых видов спорта в Республике Беларусь: стратегия развития и организационно-методический инструментарий ее реализации : автореф. ...дис. докт. экон. наук : 08.00.05. Минск, 2017. 47 с.
- 175.** Реформа. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/130188.pdf>. (дата звернення: 9.04.2019).
- 176.** Реформа спорта все-таки будет? Кабмин утвердил эксперимент с четырьмя федерациями. URL: http://xsport.ua/Olympics_s/news/reforma-sporta-vse-taki-budet-kabmin-utverdil-eksperiment-s-chetyrmya-federatsiyami_152435/ (дата звернення: 26.2.2019).
- 177.** Рожков П.А. Совершенствование экономического механизма функционирования физической культуры и спорта. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2003. 254 с.
- 178.** Романов А.П., Серебренников Г.Г., Безуглая В.М., Кириллина О.В., Чарыкова М.К. Управление экономическим потенциалом организации : учеб. пособие. Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. 88 с.
- 179.** Савченко В.Г., Приходько В.В., Кошечев О.С. Управління проектами у спортивно-педагогічній діяльності : навч. посіб. Дніпро, 2017. 327 с.
- 180.** Сагинова О.В., Сагинов Ю.Л. К вопросу определения понятия социального предпринимательства. *Российское предпринимательство*. Москва, 2012. № 6. С. 47-54.
- 181.** Сазонец В.И. Разработка методических подходов формирования системы управления развитием олимпийских видов спорта в регионе. *Физическое воспитание студентов*. 2012. № 5. С.92-98.
- 182.** 17 реформ для украинского футбола. URL: https://ua.tribuna.com/tribuna/blogs/seira_vs/793834.html. (дата звернення 5.3.2019).
- 183.** Сергеев А. Правові засади державного регулювання сфери фізичної культури і спорту: Європейський досвід. *Правові аспекти публічного управління: теорія і практика*: матер. VII науково-практичної конференції (10 грудня 2015 р.). Дніпропетровськ, 2015. С. 182-186.
- 184.** Сергеев А.Ю. Управління сферою фізичної культури і спорту адміністративно-територіальної одиниці на основі цільового програмування (на прикладі Дніпропетровської області) : дис. ...канд. наук з фізичного виховання і спорту : 24.00.01. Дніпропетровськ, 2017. 282 с.

185. Сергей Левчук: мы все в ожидании желаемых изменений. URL: <http://uspa.com.ua/rus/news/id/401>. (дата звернення: 5.3.2019).
186. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2017. № 3. С. 346-354.
187. Словакия на Олимпийских играх. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Словакия на Олимпийских играх](https://ru.wikipedia.org/wiki/Словакия_на_Олимпийских_играх). pdf. (дата звернення: 27.03.2019).
188. Советник министра молодежи и спорта: спонсирование спорта выведет деньги бизнеса из тени. URL: <http://hubs.ua/authority/sovetsnik-ministra-molodezhi-i-sporta-sponsirovanie-sporta-vy-vedet-den-gi-biznesa-iz-teni-88146.html>. (дата звернення: 5.3.2019).
189. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А.М. Прохоров. 3-е изд. Москва : Сов. Энциклопедия, 1985. 1600 с.
190. Созаньски Х. Стратегия оптимизации системы подготовки спортсменов высокой квалификации. *Вестник спортивной науки*. Москва, 2003. С. 15-18.
191. Социальное управление: словарь /под ред. В.И. Добренькова, И. М. Слепенкова. Москва, 1994. 208 с.
192. Спортивный центр Тисауйварош. URL: <http://sport-sbor.ru/hotel/sportivnyj-centr-tisaujvarosh/>. (дата звернення: 26.02.2019).
193. Страны Центральной и Восточной Европы как развивающиеся страховые рынки. URL: <https://finlit.online/strahovoe-delo-finansi/stranyi-tsentralnoy-vostochnoy-evropyi-kak-20031.html>. pdf. (дата звернення: 3.04.2019).
194. Стратегия сталого розвитку «Україна - 2020». URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія_сталого_розвитку_«Україна-2020». pdf. (дата звернення: 5.04.2019).
195. Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2020 года. URL: <http://www.sportspravka.com/main.mhtml?Part=356&PubID=4981>. (дата звернення: 5.04.2019).
196. Студенческий спорт в условиях глобализации. URL: <https://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=50> (дата звернення: 26.02.2019).
197. Субсидиарность. Экономический словарь. URL: https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/22471. (дата звернення: 13.04.2019).
198. Сурмин Ю.П., Туленков Н.В. Теория социальных технологий : учеб. пособие. Киев, 2004. 608 с.
199. Сушко Р., Дорошенко У. Глобалізація в сучасному світі та її вплив на спорт вищих досягнень. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2016. № 2. С. 140–146.
200. Сушко Р. Совершенствование соревновательного процесса в спортивных играх на основе моделирования технико-тактических действий (на примере баскетбола). *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2013. № 4. С. 14–18.
201. Сушко Р. О. Тенденції розвитку українського баскетболу за результатами виступу чоловічих збірних команд у чемпіонаті Європи 2012 року. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка*. 2013. Т. 1, вип. 107. С. 327–330.

- 202.** Сушко Р. Формирование теоретической модели развития баскетбола в Украине с учетом влияния факторов глобализации спорта высших достижений. *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2017. № 1. С. 48-55.
- 203.** Тарпищев Ш.А. Спортивная катастрофа. URL :<http://www.tarpischcv.com/index.php?menu=9&sub=0&art=18.pdf>. (дата звернення: 2.04.2018).
- 204.** Телетов О. С., Карпещ В. І. Маркетинг спортивного туризму. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2015. № 1. С. 56-72.
- 205.** Теорія організації : навч. посіб. [Приходько В.В., Прокопенко В.І., Малий В.В. та ін.] ; під ред. І.В. Шереметьєвої. Дніпропетровськ, 2011. 258 с.
- 206.** Терентьева Т.В. Обеспечение устойчивости развития рыбохозяйственных предпринимательских структур в период кризиса. СПб.: Санкт-Петербургский Политехнический университет, 2011. 210 с.
- 207.** Технология проведения реформ для страны с переходной экономикой и молодой демократией. Москва, 2006. 81 с.
- 208.** Технологии социального управления : учеб.-метод. пособие. [Б. Б. Лаздовский, Т. Р. Шишигина, А. В. Соловьева]. СПб, 2012. 82 с.
- 209.** Томилин К. Г. Развитие парусного спорта как одного из составляющих спортивно-оздоровительного туризма. Основы спортивного туризма в рекреационной деятельности . зб. наук. праць. Вип. 1. Харків, 2016. С. 294-302.
- 210.** ТОП-10 видів спорту, на які в Україні виділять найбільше грошей у 2019 році: несподівані цифри. URL: https://24tv.ua/sport/top_10_vidiv_sportu_na_yaki_v_ukrayini_vidilyat_naybilshe_groshey_u_2019_rotsi_nespodivani_tsifri_n1118673. (дата звернення: 14.4.2019).
- 211.** Тюриков Р.А. Управление массовыми спортивными практиками: сравнительный анализ отечественного и зарубежного спорта : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.06. Москва, 2017. 24 с.
- 212.** У государства нет «рыбы» для спорта, а СЗК и «удочку сломал». URL :<https://bnn-news.ru/u-gosudarstva-net-rybyi-dlya-sporta-a-szk-i-udochku-slomal-203122>. pdf. (дата звернення: 25.02.2019).
- 213.** Узберг Е.Н. Региональная модель управления в сфере спорта высших достижений (на примере Воронежской области) : автореф. ...дис. канд. пед. наук. : 13.00.04. Москва, 2009. 22 с.
- 214.** Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. Суми, 2014. № 2. С. 122-135.
- 215.** Фінансова децентралізація: результати та перспективи. URL: https://storage.decetralization.gov.ua/uploads/library/file/169/Фінансова_децентралізація.pdf. (дата звернення: 26.11.2018).
- 216.** Форум: Законодавство України. 2014. Документ z1424-11, чинний, поточна редакція. Редакція від 25.01.2013, підстава z0061-13. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1424-11>. Міністерство освіти і науки України. Наказ «Про затвердження Положення про центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» (дата звернення: 12.10.2018).

- 217.** Хасиков Б.С. Политика российского государства в области физической культуры и спорта : автореф. дис. ...канд. политич. наук : 23.00.02. Москва, 2011. 23 с.
- 218.** Хожило І. Пілотні проекти як управлінська технологія реалізації реформ на місцевому рівні. URL: WWW.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012.../12hiirmr.pdf. (дата звернення: 12.03.2019).
- 219.** Хрystова Т. Актуальні питання управління процесом у сфері фізичного виховання та спорту. URL: <https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/.../Khrystova.pdf>. (дата звернення: 28.4.2019).
- 220.** Центр, регионы и местное самоуправление: трансформация отношений. URL: <https://cyberleninka.ru/.../transformatsiya-otnosheniy-tsentralnoy-i-mestnoy-vlasti-v-p...> (дата звернення: 13.04.2019).
- 221.** Чехия на Олимпийских играх. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Чехия_на_Олимпийских_играх. pdf. (дата звернення: 27.03.2019).
- 222.** Шевчук І.В. Організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 136-149.
- 223.** Шевяков О.В. Моделювання лідерського потенціалу спортсмена як проблема сучасної психології. *Актуальні проблеми практичної психології* : матер. V Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції 8-9 листопада 2018 року. Глухів, 2018. С. 110-115.
- 224.** Шевяков О.В., Ковтун А.О. Психолого-педагогічні основи ергономіки у фізичній культурі та спорті : метод. реком. Дніпро, 2018. 60 с.
- 225.** Шинкарук О., Дутчак М., Павленко Ю. Олімпійська підготовка спортсменів в Україні: проблеми і перспективи. *Спортивний вісник Придніпров'я*. 2013. № 1. С. 82-86.
- 226.** Шинкарук О. Особливості олімпійської підготовки спортсменів у зарубіжних країнах. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві. Зб. наук. праць*. 2012. № 1 (17). С. 126-129.
- 227.** Шкрєбтій Ю.М. Напрями реформування системи фізичної культури і спорту в Україні. *Актуальні проблеми фізичної культури і спорту* : зб. наук. праць. Київ, 2004. № 4. С. 5 – 10.
- 228.** Шкрєбтій Ю.М. Перспективи удосконалення діючої в Україні системи фізичної культури і спорту. *Теорія і практика фізичного виховання*. Донецьк, 2004. № 2. С. 54 – 62.
- 229.** Шкрєбтій Ю.М. Правовое и нормативно-методическое обеспечение олимпийской подготовки. *Наука в олимпийском спорте*. 2005. № 1, С. 135-139.
- 230.** Шкрєбтій Ю.М. Управління тренувальними і змагальними навантаженнями спортсменів високого класу в умовах інтенсифікації процесу підготовки : автореф. ...дис. докт. наук з фіз. вих. і спорту : 24.00.01. Київ, 2006. 49 с.
- 231.** Шкрєбтій Ю.М. Управління тренувальними і змагальними навантаженнями спортсменів високого класу : монографія. Київ, 2005. 234 с.
- 232.** Що таке децентралізація і навіщо вона всім нам? URL: <https://decentralization.gov.ua/news/1862>.pdf. (звернення: 07.08.2018).

- 233.** Энгельгардт В.А. О некоторых атрибутах жизни: иерархия, интеграция, «узнавание». *Вопросы философии*. Москва, 1976. № 7. С. 65–81.
- 234.** Якимова А. М. О прошлом и будущем отечественного спорта высших достижений. URL: <https://www.skisport.ru/articles/read/64620/> (дата звернення: 26.03.2019).
- 235.** Chukhno, I. A. The role of innovation to ensure socio(economic development of the region. *Investitsii: praktika ta dosvid*, issue 7, 2015, P. 124–127.
- 236.** Coakley J. Sports in society: issues and controversies. New York : McGraw-Hill, 2009. 688 p.
- 237.** GEM 2015/16 Global Report. URL : <http://blog.iese.edu/bizknowledgewatch/> (дата звернення: 21.4.2019).
- 238.** Giulianotti R., R. Robertson [ets.] Globalization and sport. Malden: Blackwell Publishing, 2008. 144 p.
- 239.** Greenberg J. Physical fitness and wellness: changing the way you look, feel, and perform. Human Kinetics, 2004. 509 p.
- 240.** Kennedi J. To Mr. N. J. Barack, President AAU of the United States. *Amateur Athlete*. 1962. № 1. P. 7.
- 241.** Conference in second Generation Reforms. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/i>. (дата звернення: 25.4.2019).
- 242.** Kozina Zhanneta, Kalinichenko V'acheslav, Cretu Marian, Boichuk Yurii, Prokopenko Irina, Ahmetov Rustam, Tararak Nataliia, Kutek Tamara, Osiptsov Andrey, Kostiukevych Viktor, Guba Anatolii, Trubchaninov Mikola, Polianskyi Anton, Rostovska Viktoriya, Drachuk Andrii, Stsiuk Ivan. Psychophysiological factors of special working capacity in contact command game kinds of sports (rugby on an example) // *Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences* (ISSN: 0975-8585), RJPBCS 9 (5), pp. 665–679, 2018.
- 243.** Kutek, T., Akhmetov, R., Vovchenko, I., Dmitrenko, S., Shaverskyi, V., Chernyshenko, T. "Development and Application of Model Characteristics for Optimizing the Educational and Training Process of Qualified Athletes." *Journal of Physical Education and Sport*, vol. 18, no. 2, 2018, pp. 933-936. SCOPUS, www.scopus.com, doi:10.7752/jpes.2018.02138.
- 244.** Luo L., Dai Y., Huang F. Globalization and the rise of the Chinese basketball market. *Intern. J. history of sport*. 2015. Vol. 32, issue 10, P. 1321–1335.
- 245.** Overview of the Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology. 2017. 35 p. URL: www.mext.go.jp/en/about/.../2017/02/.../1374478_001.pdf. (дата звернення: 20.4.2019).
- 246.** Petry K. Germany / Karen Petry, Dirk Streinbach, Verena Burk. Comparative Elite Sport Development: systems, structure and public policy / eds Barrie Houlihan, Mick Green. Oxford, 2008. P. 115–146.
- 247.** Prykhodko V., Tomenko O. (2019), Innovative approach to the strategic management of the olympic sport reform in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 1. P. 357-366. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-29> Web of Science (Emerging Sources Citation Index).

248. Sarasvathy S.D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management review*. Vol. 26, № 2. P. 243-288.

249. Sheviakov O.V., Blynova O.Y., Holovkova L.S. Philosophical and sociocultural dimensions of personality psychological security. *Antropological Measurements of Philosophical Research*. Dnipro, 2018, № 14. P. 73-84.

250. Sport in the EU. Available at: [https://europa.eu/european\(union/topics/ sport_en](https://europa.eu/european(union/topics/ sport_en) (Accessed 21 Oct2016).(дата звернення: 8.09.2016).

251. Sports structuresin Member States – Portugal. URL:http://ee.europa.eu/sport/Information/structures/b_p_en. Html.pdf. (дата звернення: 3.04.2018).

252. The European sports charter. URL:http://www.sportdevelopmeiit.org.Uk/The_European_Sports__Charter.pdf#search=European%20sports%20charter’. pdf. (дата звернення: 3.04.2018).

253. The European White Book on Governance, p. 10. URL: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/cnc/2001/com2001_0428en01.pdf. (дата звернення: 25.4.2019).

254. WELLNESS в массы... или изучаем философию нового времени. URL: http://www.4p.ru/main/theory/17352/?sphrase_id=71654. (дата звернення: 12.5.2019).

255. Wilson K. L. The Olympic Games. JOHPER. 1961. № 7. P. 25.

256. Woods R. Social Issues in sport. Champaign : Human Kinetics, University of South Florida, Tampa, 2007. 384 p.

СХЕМА

за якою готуються перші пропозиції від обласної федерації про підтримку розвитку олімпійського виду спорту в між олімпійський цикл 2021 - 2022 (24) рр. (подаються до 1 травня 2020 р.)

1. Коротка довідка про розвиток даного виду спорту в області (основні успіхи спортсменів за 2012-2020 рр., дані про спортивні бази, провідних тренерів, що працюють, а також відомості про групу діючих провідних спортсменів, які належать до групи олімпійського резерву).
2. Прогноз (за медалями) спортсменів (прізвища) на Олімпіаді в (Пекіні, Парижі), в разі проведення якісної підготовки у між олімпійський цикл і завоювання ними олімпійських ліцензій.
3. Хто з фахівців (в національній федерації і за кордоном) може підтвердити у якості експерта зазначений вище прогноз по медалям кращих спортсменів: контактні дані особи.
4. Уся сума проблем (матеріальних, фінансових, медичного, а також науково-методичного та ін. видів забезпечення - докладно розкрити їх), які важливо і необхідно оперативно вирішити в області для створення вичерпних умов підготовки спортсменів.
5. Вказати інші суттєві аспекти (складності у процесі забезпечення якісної підготовки) для розуміння керівництвом області важливості їх швидкого подолання у розвитку виду спорту.
6. Пропозиції щодо вирішення кожної із зазначених вище проблем, вирішення яких забезпечить високий і сучасний рівень підготовки потенційних олімпійців.
7. Розрахунок (в грн.) потрібних фінансових ресурсів для вирішення всіх існуючих проблем: з зазначенням скільки коштів необхідно і на що (загальна сума і розбивка по роках: 2021-2024 рр.).
8. Конкретно вказати у чому саме має полягати необхідна (швидка та ефективна) допомога від національної федерації даній області у вирішенні вище зазначених проблем і підготовки провідних спортсменів до Олімпійських ігор 2022 (2024) р.
9. Особа (в федерації області або серед найбільш професійних працівників з даного виду спорту), яка готова взяти на себе відповідальність за високу якість діяльності групи менеджерів і тренерів у між олімпійський цикл по підготовці до Олімпіади у Пекіні, Парижі: вся інформація, включаючи основні біографічні дані, коротка характеристика особистості, контактні дані.

Примітки:

1. Пропозиції повинні мати зазначену вище структуру по пунктах: 1, 2 і т.д. (розкриваються усі розділи) за підписом голови обласної федерації, печатку і дату.
1. Обсяг тексту пропозиції від федерації про підтримку розвитку олімпійського виду спорту не може перевищувати 10 стор. машинописного тексту в редакторі Times New Roman, шрифт 14, інтервал 1,15 (подаються до _____ в кім. № __ ОДА в 2 екз. тел. _____).
2. Підготовлені пропозиції пройдуть всебічну експертизу з метою недопущення можливих помилок або протиправних дій.
3. За рішенням обласної Комісії з реформування спорту, до участі у заключному етапі конкурсного відбору допускаються федерації, які представили найбільш обґрунтовані пропозиції, включаючи наявність медальних перспектив на Олімпіаді в Пекіні (Парижі). Кращі пропозиції обласних федерацій виносяться на засідання Комісії для їх обговорення за участі керівництва національної федерації з виду спорту. За підсумками двох етапів відбору Комісія рекомендує олімпійський вид (декілька видів) для пріоритетного розвитку в олімпійський цикл. Остаточне рішення про визначення пріоритетних видів спорту приймається на засіданні сесії обласної ради.
4. Після обрання виду спорту для його пріоритетного розвитку протягом періоду 2021-2024 рр. буде зберігатися дієвий контроль з метою недопущення зловживань і правопорушень.

Додаток Б

Приложение
к постановлению Минспорта
Республики Беларусь
от 11.07.2014 N 25

ТИПОВОЙ ДОГОВОР О РАЗВИТИИ ВИДА (ВИДОВ) СПОРТА

г. Минск № _____ г.

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь, именуемое в дальнейшем
Министерство, в лице _____

(должность, фамилия, собственное имя, отчество)

_____, действующего на основании Положения о
Министерстве спорта и туризма Республики Беларусь, утвержденного постановлением
Совета Министров Республики Беларусь от 29 июля 2006 г. № 963 «Вопросы
Министерства спорта и туризма Республики Беларусь» (Национальный реестр правовых
актов Республики Беларусь, 2006 г., № 127, 5/22683; Национальный правовой Интернет-
портал Республики Беларусь, 23.07.2014, 5/39159), с одной стороны, Национальный
олимпийский комитет Республики Беларусь, именуемый в дальнейшем НОК, в лице

_____,
(должность, фамилия, собственное имя, отчество действующего на основании Устава
Национального олимпийского комитета Республики Беларусь, с другой стороны,

(наименование федерации, (союза, ассоциации) по виду (видам) спорта)

_____,
именуемая в дальнейшем Федерация, в лице _____

(должность, фамилия, собственное имя, отчество,

действующего на основании _____,

с третьей стороны, далее именуемые Стороны, в целях обеспечения согласованных
действий по регулированию и управлению в сфере физической культуры и спорта,
скоординированных действий по развитию видов спорта заключили настоящий договор о
нижеследующем:

1. Предмет договора

Предметом настоящего договора является сотрудничество Сторон по развитию

(вида (видов) спорта)

Права и обязанности Сторон

2. Министерство имеет право:

2.1. принимать участие в разработке и реализации программ и мероприятий,
осуществляемых НОК и Федерацией в части развития _____;

(вида (видов) спорта)

2.2. осуществлять в пределах бюджетных ассигнований материальное обеспечение представителей международных спортивных организаций, участвующих в мероприятиях по подготовке и проведению на территории Республики Беларусь спортивных соревнований по _____, включенных в республиканский календарь

(виду (видам) спорта)

проведения спортивных мероприятий;

2.3. выступать организатором чемпионатов, первенств, розыгрышей кубков Республики Беларусь по _____ или уполномочивать на эти

(виду (видам) спорта)

действия соответствующие организации;

2.4. вносить предложения по избранию в соответствии с законодательством в руководящие органы Федерации представителей Министерства, иных организаций физической культуры и спорта;

2.5. вносить предложения в НОК по:

- отстаиванию интересов Республики Беларусь в Международном олимпийском комитете (далее - МОК), иных международных спортивных организациях;

- включению представителей Министерства, иных организаций физической культуры и спорта в состав олимпийской делегации Республики Беларусь, направляемой для участия в Олимпийских играх и иных международных спортивных мероприятиях, проводимых под эгидой МОК;

- награждению спортсменов, тренеров, иных специалистов и руководителей организаций физической культуры и спорта по _____,

(виду (видам) спорта)

осуществляющих развитие _____, наградами НОК,

(вида (видов) спорта)

МОК, иных международных спортивных организаций;

- оказанию содействия Федерации в осуществлении ее деятельности

- включению представителей Министерства и Федерации, иных организаций физической культуры и спорта, осуществляющих развитие _____,

(вида(видов) спорта)

в состав постоянных комиссий НОК;

2.6. вносить предложения Федерации об обращении в соответствующие международные спортивные организации с заявками на получение права проведения на территории Республики Беларусь международных спортивных соревнований по _____;

(виду (видам) спорта)

2.7. участвовать в заседаниях руководящих органов Федерации по вопросам проведения спортивных мероприятий, реализации программ развития _____, международного сотрудничества в сфере физической

(вида (видов) спорта) культуры и спорта, защиты прав и интересов субъектов профессионального спорта, предотвращению допинга в спорте и борьбе с ним,

материально-технічного, медичного, науково-методичного і іншого забезпечення спортсменів, тренерів, розвитку інфраструктури і матеріально-технічної бази _____ і іншим вопросам, безпосередньо пов'язаним с

(вида (видов) спорту)
розвитком і популяризацією _____;
(вида (видов) спорту)

2.8. розглядати представлявану Федерацією програму розвитку _____;
(вида (видов) спорту)

2.9. здійснювати інші права в відповідності з законодавством.

3. Міністерство зобов'язано:

3.1. розглядати можливість формування і встановлювати чисельність збірних команд Республіки Білорусь по _____ і затверджувати їх складу;
(виду (видам) спорту)

іх складу;

3.2. забезпечувати спільно з Федерацією підготовку національних і збірних команд Республіки Білорусь по _____ і участь їх в спортивних змаганнях;
(виду (видам) спорту)

змаганнях;

3.3. надавати підтримку Федерації в участі її представників в конгресах (конференціях, нарадах, семінарах), проводимих міжнародними спортивними організаціями, згідно заходів, включеним в республіканський календарний план проведення спортивних заходів;

3.4. приймати в установленному законодавством порядку заходи, направлені на здійснення матеріально-технічного забезпечення національних і збірних команд Республіки Білорусь по _____ в межах виділених бюджетних асигновань на відповідний вид спорту, а також на здійснення спільно з НОК, Федерацією і іншими зацікавленими організаціями науково-методичного і медичного забезпечення підготовки національних і збірних команд Республіки Білорусь по _____;

(виду (видам) спорту)

3.5. надавати підтримку іноземним спортсменам, тренерам і суддям в отриманні віз і інших в'їзних документів для забезпечення їх участі в спортивних змаганнях по _____, проводимих на території Республіки Білорусь і включених в республіканський календарний план проведення спортивних заходів;

Білорусь і включених в республіканський календарний план проведення спортивних заходів;

3.6. надавати сприяння в оформленні виїзних документів членам спортивних делегацій Республіки Білорусь, направляємим за кордон для участі в спортивних заходах по _____, включених в змаганнях;
(виду (видам) спорту)

республиканский календарный план проведения спортивных мероприятий;

3.7. производить в случаях и порядке, установленных законодательством, оплату необходимых заявочных (организационных, регистрационных, аккредитационных) взносов, предусмотренных положениями о проведении (регламентами проведения) спортивных соревнований по _____;

(виду(видам) спорта)

3.8. обеспечивать проведение допинг-контроля спортсменов - членов национальных и сборных команд Республики Беларусь по _____,

(виду (видам) спорта)

учащихся средних школ - училищ олимпийского резерва и специализированных по спорту классов учреждений общего среднего образования, спортсменов - учащихся специализированных учебно-спортивных учреждений, детско-юношеских спортивных школ (специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва), включенных в структуру клубов по виду (видам) спорта в виде обособленных структурных подразделений, животных, участвующих в спортивных соревнованиях, осуществляемого по решению Национального антидопингового агентства;

3.9. осуществлять разработку программ подготовки белорусских спортсменов к Олимпийским играм.

4. НОК имеет право:

4.1. вносить в Министерство предложения по вопросам заключения международных договоров Республики Беларусь с иностранными государствами, предусматривающих развитие _____;

(вида (видов) спорта)

4.2. оказывать безвозмездную (спонсорскую) помощь Федерации в рамках программ Олимпийской солидарности МОК;

4.3. награждать за спортивные достижения на Олимпийских играх и иных международных спортивных соревнованиях, а также успешную работу по развитию _____ наградами, учрежденными НОК, а также ходатайствовать о

(вида (видов) спорта)

награждении этих лиц наградами МОК, иных международных спортивных организаций;

4.4. принимать участие в разработке и реализации программ и мероприятий, осуществляемых Министерством и Федерацией в части развития _____;

(вида (видов) спорта)

4.5. участвовать в разработке программ спортивной подготовки спортсменов (команд спортсменов) к очередным Олимпийским играм;

4.6. рассматривать представляемую Федерацией программу развития _____;

(вида (видов) спорта)

4.7. участвовать в заседаниях руководящих органов Федерации;

4.8. оказывать финансовую помощь для подготовки спортсменов по _____ к Олимпийским играм и контролировать ее целевое

(виду (видам) спорта)

использование согласно положениям (регламентам), принимаемым НОК;

4.9. участвовать в разработке и реализации мероприятий, направленных на социальную защиту спортсменов, тренеров, иных специалистов по _____,
(виду (видам) спорта)

а также создание для них необходимых социально-бытовых условий;

4.10. ходатайствовать перед соответствующими государственными органами о награждении спортсменов, тренеров и иных специалистов по _____
(виду (видам) спорта)

государственными наградами, предусмотренными законодательством Республики Беларусь, а также наградами МОК, Европейского олимпийского комитета (далее - ЕОК) и Ассоциации национальных олимпийских комитетов;

4.11. вносить предложения Министерству по включению представителей НОК в состав межведомственной комиссии по назначению именных стипендий Президента Республики Беларусь в сфере физической культуры и спорта;

4.12. информировать Министерство о критериях отбора спортсменов для участия в Олимпийских играх, Юношеских Олимпийских играх и иных международных спортивных соревнованиях, проводимых под патронатом МОК, ЕОК;

4.13. информировать Федерацию о мероприятиях и программах МОК и иных международных спортивных организаций, где возможно участие Федерации;

4.14. содействовать подготовке, переподготовке и повышению квалификации спортсменов, тренеров и иных специалистов по _____ в рамках
(виду (видам) спорта)

программ олимпийской солидарности МОК.

5. НОК обязан:

5.1. готовить и представлять в организационный комитет Олимпийских игр, Юношеских Олимпийских игр, Олимпийских фестивалей молодежи Европы и других спортивных соревнований, проводимых под патронатом МОК, ЕОК, необходимую информацию и документацию о спортивной делегации Республики Беларусь, решать другие организационные вопросы, связанные с участием белорусских спортсменов в данных спортивных мероприятиях;

5.2. информировать Федерацию о критериях отбора спортсменов для участия в Олимпийских играх, Юношеских Олимпийских играх и иных международных спортивных соревнованиях, проводимых под патронатом МОК, ЕОК;

5.3. формировать и утверждать по согласованию с Министерством и Федерацией персональный состав олимпийской делегации Республики Беларусь для участия в Олимпийских играх и иных международных спортивных мероприятиях, проводимых под эгидой МОК, ЕОК;

5.4. своевременно информировать Министерство и Федерацию обо всех изменениях и дополнениях в документах международных спортивных организаций, регламентирующих олимпийское движение;

5.5. обеспечивать совместно с Министерством и Федерацией участие белорусских спортсменов в Олимпийских играх и иных международных спортивных соревнованиях,

проводимых под патронатом МОК, ЕОК, в пределах выделенных на эти цели ассигнований;

5.6. участвовать в разработке и проведении единой государственной антидопинговой политики, вести просветительскую работу в сфере борьбы с допингом и обеспечивать информационную поддержку по линии международного олимпийского движения;

5.7. оказывать помощь в организации преолимпийской подготовки для спортсменов по _____, включенных в состав олимпийской делегации;
(виду (видам) спорта)

5.8. оказывать содействие Федерации в формировании ее структуры, организации взаимодействия с местными исполнительными и распорядительными органами по вопросам подготовки спортсменов к Олимпийским играм, развития _____;
(вида (видов) спорта)

5.9. включать представителей Министерства и Федерации в состав постоянных комиссий НОК;

5.10. информировать Федерацию о протоколах заседаний и решений, вынесенных постоянными комиссиями НОК;

5.11. вносить на рассмотрение в соответствующую постоянную комиссию НОК предложения Министерства и Федерации;

5.12. утверждать официальную спортивную форму и спортивную экипировку членов олимпийской делегации Республики Беларусь;

5.13. участвовать в разработке Министерством парадной формы олимпийской делегации Республики Беларусь.

6. Федерация имеет право:

6.1. представлять интересы Республики Беларусь в соответствующих международных спортивных организациях;

6.2. организовывать и проводить спортивные мероприятия по _____;
(виду(видам) спорта)

6.3. использовать в своей деятельности олимпийскую символику только с разрешения НОК;

6.4. осуществлять отбор и представление спортсменов, тренеров, судей по спорту на присвоение международными спортивными организациями соответствующих званий (категорий);

6.5. вносить предложения в Министерство по включению спортивных мероприятий по _____ в республиканский календарный план проведения _____
(виду (видам) спорта)
спортивных мероприятий;

6.6. вносить в Министерство предложения по внесению изменений в Единую спортивную классификацию Республики Беларусь, в том числе в отношении норм и требований по _____, выполнение которых необходимо
(виду (видам) спорта)

для присвоения спортивных званий и разрядов;

6.7. вносить представления в Министерство об отчислении членов национальных и сборных команд Республики Беларусь по _____, не выполняющих
(виду (видам) спорта)

установленные нормативы и (или) систематически нарушающих свои обязанности;

6.8. вносить предложения в НОК о включении в состав олимпийской делегации Республики Беларусь спортсменов и тренеров;

6.9. выдвигать кандидатуры на соискание специальной премии Президента Республики Беларусь «Беларускі спартыўны Алімп»;

6.10. вносить предложения в Министерство о прекращении выплаты или уменьшении размера именных стипендий Президента Республики Беларусь спортсменам и тренерам за нарушение спортивного режима или снижение спортивных результатов;

6.11. приглашать на заседания руководящих органов Федерации представителей НОК и Министерства, в том числе своевременно информировать о дате, времени, месте и повестке их проведения;

6.12. осуществлять иные права в соответствии с законодательством Республики Беларусь.

7. Федерация обязана:

7.1. разрабатывать правила спортивных соревнований по _____
(виду (видам) спорта)
с учетом правил спортивных соревнований, утвержденных соответствующими международными спортивными организациями, или принимать решение по изменению (дополнению) правил спортивных соревнований по виду спорта;

7.2. разрабатывать с участием Министерства, НОК и утверждать программу развития _____,
(вида (видов) спорта)

выступления белорусских спортсменов на Олимпийских играх, чемпионатах мира, Европы, иных спортивных соревнованиях;

7.3. готовить и направлять согласно положениям о проведении (регламентам проведения) международных спортивных соревнований по _____
(виду (видам) спорта)

в международные спортивные организации и (или) организационные комитеты по проведению международных спортивных соревнований, включенных в республиканский календарный план проведения спортивных мероприятий (организаторам международных спортивных соревнований, включенных в республиканский календарный план проведения спортивных мероприятий), заявки на участие (подтверждение участия) спортсменов (команд спортсменов, спортивных делегаций Республики Беларусь) в этих спортивных соревнованиях, решать другие организационные вопросы, связанные с участием белорусских спортсменов в международных спортивных мероприятиях по _____;

(виду (видам) спорта)

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

7.4. ежегодно вносить в Министерство представления по формированию национальной и сборных команд Республики Беларусь по _____;

(виду (видам) спорта)

7.5. участвовать в обеспечении подготовки национальной и сборных команд Республики Беларусь по _____ к спортивным мероприятиям;

(виду (видам) спорта)

7.6. обеспечивать реализацию спортивных мероприятий по _____,

виду(видам) спорта)

включенным в республиканский календарный план проведения спортивных мероприятий;

7.7. предоставлять в Министерство и НОК копии документов международных спортивных организаций, регламентирующих вопросы развития _____;

(вида (видов) спорта)

7.8. осуществлять материально-техническое обеспечение национальных и сборных команд Республики Беларусь по _____, обеспечивать финансирование

(виду (видам) спорта)

спортивных мероприятий, проводимых по _____;

(виду (видам) спорта)

7.9. направлять на реализацию настоящего договора средства финансовой и иной поддержки, аккумулированные для развития _____;

(вида (видов) спорта)

7.10. во взаимодействии с НОК и Министерством осуществлять контроль за изменением территориальной, ведомственной принадлежности спортсменов национальной и сборных команд Республики Беларусь по _____, а

(виду (видам) спорта)

также за выездом белорусских спортсменов по _____ для прохождения

(виду (видам) спорта)

спортивной подготовки за границей (в том числе в иностранных организациях);

7.11. производить оплату ежегодных членских взносов в соответствующие международные спортивные организации;

7.12. обеспечивать выполнение целевых показателей выступления белорусских спортсменов по _____ на Олимпийских играх, чемпионатах мира,

(виду (видам) спорта)

Европы и иных спортивных соревнованиях;

7.13. разрабатывать и представлять на рассмотрение в Министерство положения о проведении (регламенты проведения) спортивных соревнований по _____,

(виду (видам) спорта)

организатором либо одним из организаторов которых является Министерство;

7.14. представлять в случаях и порядке, установленных законодательством, в Министерство протоколы чемпионатов, первенств, розыгрышей кубков Республики Беларусь по _____, а также отчеты об их проведении;

(виду (видам) спорта)

7.15. участвовать в отборе лиц для прохождения спортивной подготовки в средних школах - училищах олимпийского резерва по _____.
(виду (видам) спорта)

Дополнительные условия

(права, обязанности и иные условия, вносимые в отдельные договоры

с конкретными федерациями)

Ответственность Сторон

8. Стороны несут ответственность за невыполнение или ненадлежащее выполнение обязательств по настоящему договору.

9. В случае невыполнения или ненадлежащего выполнения Федерацией обязательств по договору НОК и Министерство могут рассмотреть вопрос о приостановлении (прекращении, сокращении) оказываемой Федерацией в соответствии с настоящим договором поддержки развития _____, в том числе
(вида (видов) спорта)

финансовой.

10. Стороны не отвечают по обязательствам друг друга.

Заключительные положения

11. Разногласия, возникающие между Сторонами в ходе реализации настоящего договора, разрешаются путем консультаций и переговоров между ними.

12. Настоящий договор может быть расторгнут по соглашению Сторон, либо каждая из Сторон вправе в одностороннем порядке расторгнуть настоящий договор, известив об этом другие Стороны не позднее чем за один месяц до его расторжения.

13. В случае приостановления членства Федерации в международных спортивных организациях по _____ действие настоящего договора
(виду (видам) спорта)

приостанавливается на срок приостановления членства Федерации в указанной международной спортивной организации.

14. Действие настоящего договора прекращается в случае исключения Федерации из реестра федераций (союзов, ассоциаций) по виду (видам) спорта.

15. Изменения и дополнения в настоящий договор вносятся только по соглашению Сторон и оформляются дополнительными соглашениями, которые подписываются всеми Сторонами.

16. Настоящий договор составлен в трех экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, - по одному для каждой из Сторон.

17. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания Сторонами и действует до _____.

Реквизиты и подписи Сторон

Формування сучасної системи підготовки спортсменів

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь	Национальный олимпийский комитет Республики Беларусь	Федерация (союз, ассоциация) по виду (видам) спорта
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
М.П.	М.П.	М.П.

Рекомендовано для федераций (союзов, ассоциаций) по виду (видам) спорта, включенных в реестр федераций (союзов, ассоциаций) по виду (видам) спорта.

Додаток
до рішення Сумської міської ради
«Про створення комунального
підприємства Сумської міської
ради «Муніципальний спортивний
клуб «Сумчанка»
від 24 жовтня 2007 року №890-МР

СТАТУТ

КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА СУМСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ «МУНІЦИПАЛЬНИЙ СПОРТИВНИЙ КЛУБ З ХОКЕЮ НА ТРАВІ «СУМЧАНКА»

**м. Суми
2007 рік**

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Комунальне підприємство «Муніципальний спортивний клуб з хокею на траві «Сумчанка» Сумської міської ради є комунальним підприємством, яке засновано на комунальній власності територіальної громади міста Суми. Підприємство у своїй діяльності керується Конституцією України, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту України, розпорядчими документами облдержадміністрації, міської ради, наказами відділу у справах сім'ї, молоді та спорту Сумської міської ради, іншими діючими нормативно-правовими актами України та цим Статутом.

1.2. Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, який є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків, печатку із власним найменуванням.

1.3. Права і обов'язки юридичної особи Підприємство набуває з дня його державної реєстрації.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судах.

1.4. Засновником підприємства є Сумська міська рада.

Підприємство підпорядковується відділу у справах сім'ї, молоді та спорту Сумської міської ради.

1.5. Підприємство звітує у своїй діяльності перед Засновником та відділом у справах сім'ї, молоді та спорту Сумської міської ради.

1.6. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах належного йому майна згідно з чинним законодавством. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями Засновника. Засновник не несе відповідальності за зобов'язаннями Підприємства.

1.7. Повне найменування Підприємства:

- українською мовою – комунальне підприємство Сумської міської ради «Муніципальний спортивний клуб з хокею на траві «Сумчанка»,
- російською мовою – комунальное предприятие Сумського городского совета «Муниципальный спортивный клуб по хоккею на траве «Сумчанка».

1.8. Скорочене найменування Підприємства:

- українською мовою – КП СМР «МСК з хокею на траві «Сумчанка»,

-російською мовою – КП СГР «МСК по хокею на траві «Сумчанка».

1.9. Місцезнаходження Підприємства: Україна, місто Суми, вулиця Горького, будинок 21.

2. ПРЕДМЕТ, ОСНОВНІ ЦІЛІ, МЕТА

ЗАВДАННЯ ТА ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Підприємство виробляє стратегію перспективного розвитку фізичною культурою і спортом.

Цілями діяльності Підприємства є:

- підготовка кваліфікованих спортсменів з хокею на траві для збірної команди України;
- забезпечення комплектування збірних команд міста для участі в обласних, всеукраїнських та міжнародних змаганнях;
- розробка й реалізація програм розвитку хокею на траві в місті Суми;
- реалізація програм розвитку шляхом забезпечення спортивними майданчиками, спорудами, будівництва стадіонів;
- сприяння в розвитку й пропаганді фізичної культури й спорту як ефективного засобу оздоровлення, виховання, подолання наркоманії, алкоголізму й паління серед мешканців міста Суми;
- сприяння іншим спортивним підприємствам, а також громадським об'єднанням і спортивним клубам у проведенні спортивних змагань, фізкультурно-оздоровчих заходів, удосконалюванню організаційних і методичних основ фізичної культури й спорту, розвитку й зміцненню спортивних зв'язків, у тому числі міжміських та міжнародних.

2.2. Для досягнення статутних цілей Підприємство вирішує наступні завдання:

- участь разом з іноземними, державними фізкультурно-спортивними, громадськими організаціями міста Суми в розробці й реалізації програм розвитку хокею на траві серед населення, спрямованих на максимальне задоволення його потреб у заняттях фізичною культурою, спортом;
- залучення ресурсів для реалізації статутних цілей Підприємства;
- сприяння діяльності в сфері фізичної культури, спорту, духовного розвитку громадян, насамперед молоді;
- поліпшення системи зв'язку й обміну інформацією між організаціями й фахівцями в області фізичної культури й спорту;
- розвиток, зміцнення матеріально-спортивної бази Підприємства;

- сприяння участі мешканців, що займаються спортом у міських, міжрегіональних і міжнародних змаганнях з хокею на траві, інших заходах щодо спорту.

2.3. Для досягнення статутних цілей і завдань Підприємство відповідно до діючого законодавства здійснює наступну діяльність:

- організує й проводить спортивні змагання з хокею на траві різних рівнів, в тому числі міжнародні;

- організує й проводить спортивні лотереї, виставки, інші заходи, безпосередньо пов'язані з розвитком хокею на траві та фізичної культури й спорту;

- здійснює добродійну діяльність;

- розвиває співробітництво з українськими й іноземними організаціями, що мають подібні цілі й завдання;

- проводить зустрічі, консультації, семінари з фахівцями з хокею на траві;

- сприяє фахівцям з хокею на траві в працевлаштуванні;

- здійснює відповідно до діючого законодавства підприємницьку, у тому числі зовнішньоекономічну діяльність, і набуває майно для ведення підприємницької діяльності;

- здійснює іншу, не заборонену чинним законодавством діяльність, спрямовану на досягнення статутних цілей.

2.4. Підприємство створюється для задоволення суспільних та особистих потреб з метою одержання прибутку шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, підприємницької діяльності по наданню послуг з фізкультурно-оздоровчої та спортивної спрямованості та іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому чинним законодавством.

2.5. Підприємство сприяє реалізації програм розвитку державної політики з питань сім'ї, молоді, фізичної культури та спорту в місті.

2.6. Предметом діяльності Підприємства є здійснення будь-якої діяльності, що не суперечить його цілям та чинному законодавству України.

2.7. Підприємство вправі здійснювати інші види діяльності, що не суперечать його цілям і чинному законодавству України.

2.8. Ліцензовані види діяльності здійснюються Підприємством тільки після одержання відповідних ліцензій.

3. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Майно Підприємства складають основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

3.2. Майно Підприємства є комунальною власністю територіальної громади міста Суми і належить Підприємству на праві господарського відання. Здійснюючи право господарського відання, Підприємство володіє і користується закріпленням за ним майном за згодою власника, з додержанням норм чинного законодавства України.

3.3 Підприємству надається право здавати в оренду, надавати безоплатно в тимчасове користування, найм належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину та інші матеріальні цінності, а також списувати їх з балансу за згодою про перелічені дії Засновника або орган, уповноважений ним.

3.4. Джерелами формування майна Підприємства є:

- майно, передане йому Засновником;
- придбання майна інших фізичних та юридичних осіб;
- благодійні внески, пожертвування фізичних та юридичних осіб;
- кредити банків за згодою Засновника;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів усіх рівнів;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

3.5. Збитки, завдані Підприємству в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами, державними органами чи органами місцевого самоврядування, відшкодовуються Підприємству в порядку, визначеному чинним законодавством України.

3.6. За рахунок майнового вкладу Засновника у вигляді грошових коштів створюється Статутний фонд Підприємства у розмірі 100 000,000 грн.

3.7. За рішенням Засновника Статутний фонд Підприємства може збільшуватись або зменшуватись з додержанням порядку, що передбачений діючим законодавством України.

3.8. Статутний фонд Підприємства може формуватись за рахунок будь - яких матеріальних цінностей, нерухомості, майнових та немайнових прав, грошових коштів, цінних паперів тощо.

4. ПРАВА Й ОBOB'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Права Підприємства:

4.1.1. Самостійно планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрями свого розвитку за згодою Засновника;

4.1.2. Вільно поширює інформацію про свою діяльність;

4.1.3. Виступає з ініціативами по різних питаннях спортивного громадського життя, вносить пропозиції в органи державної влади, місцевого самоврядування з питань діяльності Підприємства.

4.1.4. Створює філії, представництва, відділення та інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків і затверджує Положення про них з дозволу Засновника.

4.2. Обов'язки Підприємства:

4.2.1. Забезпечує своєчасну сплату податків та інших обов'язкових відрахувань згідно з чинним законодавством України;

4.2.2. Щорічно звітує про свою діяльність і використання комунального майна перед Сумською міською радою;

4.2.3. Несе інші обов'язки відповідно до діючого законодавства й дійсним Статутом;

4.2.4. Здійснює заходи по вдосконаленню заробітної плати працівників з метою посилення матеріальної зацікавленості як в результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи Підприємства, забезпечує економне і раціональне використання фонду споживання і своєчасні розрахунки з працівниками Підприємства;

4.2.5. Підприємство здійснює бухгалтерський та оперативний облік і веде статистичну звітність згідно з чинним законодавством. Директор Підприємства та головний бухгалтер несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність бухгалтерського обліку та статистичної звітності.

5. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5.1. Підприємство входить до сфери управління Сумської міської ради.

5.2. Керівництво Підприємством здійснює його директор, який є одноособовим органом управління Підприємством.

5.3. Директор Підприємства призначається на посаду та звільняється розпорядженням міського голови за поданням відділу у справах сім'ї, молоді та спорту Сумської міської ради відповідно до вимог чинного законодавства. З Директором Підприємства укладається Контракт.

5.4. Директор Підприємства обирає форми і системи оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, відрядних

розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок, доплат на умовах, передбачених колективним договором та вимогами діючого законодавства України.

Мінімальна заробітна плата працівників не може бути нижче встановленого законодавством України мінімального розміру заробітної плати.

5.5. Директор Підприємства самостійно вирішує питання діяльності Підприємства, за винятком тих, що віднесені статутом до виключної компетенції Засновника або уповноваженого ним органу.

5.6. Директор Підприємства:

- несе повну персональну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;

- діє без довіреності від імені Підприємства, представляє його у відносинах з іншими юридичними та фізичними особами;

- розпоряджається коштами та майном Підприємства відповідно до чинного законодавства України та дійсного Статуту;

- укладає договори, видає довіреності, відкриває в установах банків поточний та інші рахунки, видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників Підприємства;

- несе відповідальність за формування та виконання фінансових планів.

5.7. Заступники директора Підприємства, інші працівники призначаються на посаду і звільняються з посади наказами директора Підприємства.

5.8. Структура та кількість працівників Підприємства визначається штатним розписом, який затверджується Засновником.

5.9. Підприємство щоквартально надає звіт Засновнику щодо фінансово-господарської діяльності.

5.10. До виключної компетенції Засновника відноситься:

- затвердження Статуту Підприємства, внесення до нього змін та доповнень;

- визначення основних напрямків діяльності Підприємства;

- встановлення та погодження у відповідності до діючого законодавства цін, тарифів на послуги, роботи, що надаються Підприємством;

- створення відокремлених підрозділів Підприємства, участь в господарських товариствах, об'єднаннях підприємств, тощо.

5.11. Контроль з боку Засновника за ефективною діяльністю Підприємства здійснюється Сумською міською радою, її виконавчим комітетом та уповноваженими органами – відділом у справах сім'ї, молоді та спорту Сумської міської ради, управлінням майна комунальної власності Сумської міської ради в межах наданих Засновником повноважень.

6. ПОВНОВАЖЕННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

6.1. Повноваження трудового колективу Підприємства реалізуються загальними зборами працівників Підприємства.

6.2. Рішення, що стосуються організації діяльності трудового колективу Підприємства, розробляються і приймаються його органом управління за участю трудового колективу, відображаються у колективному договорі.

Колективним договором також регулюються питання охорони праці, виробничі та трудові відносини трудового колективу з органом управління Підприємства.

6.3. Право укладання колективного договору від імені Підприємства надається директору Підприємства, а від імені трудового колективу – уповноваженому трудового колективу.

6.4. Загальні збори трудового колективу вважаються правомочними за умови присутності на них більшості членів трудового колективу. Рішення приймаються простою більшістю голосів від кількості присутніх на зборах.

7. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Відчуження засобів виробництва, що є комунальною власністю і закріплені за Підприємством, здійснюється тільки з дозволу Засновника у порядку, встановленому чинним законодавством України. Одержані в результаті відчуження зазначеного майна кошти є комунальною власністю територіальної громади міста Суми.

7.2. Продаж, передача, надання в безоплатне користування або в позику, здача в оренду іншим підприємствам, організаціям та установам майна Підприємства здійснюється тільки з дозволу Засновника та на підставі чинного законодавства України.

7.3. Списання з балансу неповністю амортизованих основних фондів, а також прискорена амортизація основних фондів Підприємства можуть проводитися лише за згодою Засновника.

7.4. Відносини Підприємства з іншими підприємствами, організаціями і громадянами в усіх сферах виробничої діяльності здійснюються на договірних засадах.

7.5. Засновник здійснює контроль за використанням та збереженням майна Підприємства, має право вилучити у підприємства майно та земельні ділянки, які не використовуються або використовуються не за призначенням та розпорядитися ними у межах своєї компетенції.

7.6. Підприємство має право одержувати кредити для виконання статутних завдань з дозволу Засновника.

7.7. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів при проведенні господарської діяльності Підприємства є прибуток (дохід).

7.8. Чистий прибуток Підприємства, після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, оплати відсотків по кредитах банків, внесення передбачених законодавством України податків та інших платежів до бюджету, відрахувань у галузеві інвестиційні фонди, залишається у повному його розпорядженні.

7.9. Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя та здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу та їх сімей вирішуються трудовим колективом за участю директора Підприємства, якщо інше не передбачено законодавством.

8. ЛІКВІДАЦІЯ І РЕОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Ліквідація та реорганізація (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення) Підприємства здійснюються за рішенням Засновника або за рішенням суду згідно з чинним законодавством України.

8.2. Ліквідація Підприємства здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється Засновником або рішенням суду.

8.3. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню Підприємством. Ліквідаційна комісія складає ліквідаційний баланс Підприємства і подає його органу, який призначив ліквідаційну комісію. Кредитори та інші юридичні особи, які перебувають в договірних відносинах з Підприємством, що ліквідується, повідомляються про його ліквідацію у порядку передбаченому чинним законодавством.

При реорганізації і ліквідації Підприємства працівникам, які звільняються, гарантується додержання їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

9. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

9.1. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, яка є частиною зовнішньоекономічної діяльності України і регулюється законами України, іншими прийнятими відповідно до них нормативно-правовими актами.

9.2. Порядок використання коштів Підприємства в іноземній валюті визначається Підприємством за погодженням із Засновником.

9.3. Підприємство при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності може за погодженням із Засновником відкривати за межами України свої представництва, філії та виробничі підрозділи, утримання яких здійснюється за кошти підприємства.

10. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ТА ДОПОВНЕНЬ ДО СТАТУТУ

10.1. Зміни та доповнення до цього Статуту вносяться за рішенням Засновника або уповноваженого ним органу.

10.2. Зміни та доповнення, внесені до Статуту, набувають чинності з моменту їх державної реєстрації.

Міський голова

Г.М. Мінаєв

Лист-погодження

до проекту рішення Сумської міської ради від « ____ » _____ 2007 року № _____ - МР „Про створення комунального підприємства Сумської міської ради „Муніципальний спортивний клуб з хокею на траві „Сумчанка”

Начальник відділу у справах

сім'ї, молоді та спорту

В.В. Мотречко

Заступник міського голови з питань

діяльності виконавчих органів ради.....С.Я. Пак

Начальник правового управління

О.І. Донцова

Секретар Сумської міської ради

П.М. Гученко