Володимир Приходько

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

Монографія

Дніпро
2018

УДК 796.032.2.063.4
М

Рецензенти:

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

Ж.Л. Козіна – доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор (Харківський національний педагогічний університет імені Г.С. Сковороди);

В.В. Мулик – доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор (Харківська державна академія фізичної культури).

Приходько В.В. Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів: монографія. Дніпро, 2018. 332 с.

Теорія спорту має посприяти розв’язанню нових практичних завдань, які виникли у період переходу України від адміністративно-командної до ринкової моделі розвитку. Цей очевидний факт потребує не вдосконалення елементів діючої системи, на чому зазвичай зосереджується частина колег науковців, але, натомість, обґрунтування пропозицій щодо створення досконалішої концепції управління сучасною системою підготовки спортсменів.

У монографії розглянуті елементи сфери спорту вищих досягнень в інших країнах, виконане обґрунтування управління сучасною системою спортивної підготовки в Україні з урахуванням ситуації в світі. Розкрито специфіку організації та управління підготовкою в окремому виді спорту, ролі і можливостей окремих адміністративних одиниць.

Залучені праці відомих науковців (В.М. Платонов, Ю.О. Павленко, О.А. Шинкарук, Ю.М. Шкребтій та ін.), але зміст концепції визначили власні дослідження автора.

Монографія стане у нагоді студентам магістратури вищих закладів освіти фізкультурно-спортивного профілю, аспірантам, науковим працівникам, управлінцям і менеджерам, котрі працюють на різних рівнях системи підготовки спортсменів.

УДК 796.032.2.063.4

ISBN

© В.В. Приходько, 2018

Присвячую цю книгу пам’яті мого щирого друга і друга моєї сім’ї – чудової людини, а, крім цього ще й відомого тренера і науковця, організатора і патріота українського, спорту, – професора Рибковського Анатолія Георгійовича.

Рибковський А.Г.

Рибковський А.Г. (11.08.1938 – 16.08.2018) усе життя працював у сфері фізичної культури і спорту. Але як особистість і фахівець знаний своєю працею на посадах доцента і завідувача кафедри фізичного виховання і спорту Донецького національного університету імені Василя Стуса, які обіймав з 1987 по 2012 рр. Саме він організував у 1997 р. одне з перших фахових наукових видань незалежної України «Теорія і практика фізичного виховання». Це він був науковим керівником кандидатської дисертації одного з найбільш відомих спортсменів, а нині Президента НОК України Бубки С.Н.

Пишу це посвячення і розумію, що не зможу знайти тих слів, які достатньо повно охарактеризують цю Людину, як здається, – позбавлену недоліків.

Сумуючи за нашою тяжкою втратою, впевнений, що світла пам'ять про цю незвичайну з усіх сторін Людину збережеться у серцях тих, хто його знали.

ЗМІСТ

ВСТУП 8
ЗАУВАЖЕННЯ ДО МЕТОДУ РОБОТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ВЗЯТИ ДО УВАГИ 12

РОЗДІЛ 1. РАДЯНСЬКА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ: ПРОБЛЕМИ І ЗНАХІДКИ 24
1.1. Від радянської до сучасної системи підготовки спортсменів: крок розвитку спорту вищих досягнень в Україні 24
Система підготовки спортсменів до початку 1990-х років 24
Невирішені проблеми радянської системи підготовки спортсменів 31
Проблеми сучасної системи підготовки спортсменів в Україні 38
1.2. Важливий невикористаний вітчизняний досвід розвитку спорту вищих досягнень 48
Базові положення про явище «досвіду» та його використання 48
Досвід створення та діяльності одновідомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в Одеській області 56
Досвід створення та діяльності одновідомчих і двохвідомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в м. Ніжині Чернігівської області 71

РОЗДІЛ 2. СУБ'ЄКТ СПОРТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 89
2.1. Теоретичне та експериментальне обґрунтування проблеми суб'єкта спортивної діяльності 89
Загальні положення про суб'єкт спортивної діяльності 89
Психолого-педагогічне обґрунтування поняття «суб'єкт спортивної діяльності» 100
Експериментальне дослідження статусу спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності 107

РОЗДІЛ 3. СУЧАСНА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ РІЗНОГО ВІКУ 116
3.1. Особливості підготовки юних спортсменів 116
Спрямованість підготовки юних спортсменів і ризики, що її супроводжують 116
Приклади екстенсивного та інтенсивного підходу у роботі з юними спортсменами 126

3.2. Особливості підготовки молоді і дорослих спортсменів 136
Умови функціонування сучасної системи підготовки спортсменів високої кваліфікації 136
Психологічний аспект в управлінні спортсменом і командою.....144
Проблеми спортивного відбору і спортивної орієнтації.....153
Стартові стани і передстартова підготовка спортсменів 160

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ 172
4.1. Первинні організації з підготовки спортсменів.....172
Академія з певного виду спорту – первинна ланка сучасної підготовки юних талантів 172
Європейські футбольні академії як основна ланка підготовки спортсменів.....178
4.2. Концепції і досвід національних федерацій з розвитку видів спорту.....194
Організація і розвиток дитячо-юнацького футболу в Німеччині.....194
Концепція розвитку легкої атлетики в республіці Білорусь 205
Концепція розвитку ігрових видів спорту (від екстенсивного до інтенсивного підходу у розвитку спорту) 211

РОЗДІЛ 5. ГОЛОВНІ УМОВИ І РЕСУРСИ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ.....224
5.1. Правовий режим діяльності спортивних організацій 224
Спортивне право: національне законодавство України і міжнародні стандарти 224
Державне регулювання спорту в окремих країнах.....232
Особливості нормативно-правових документів сфери спорту в Україні.....241
5.2. Фінансування спорту вищих досягнень.....251
Особливості фінансування спорту вищих досягнень у сучасних умовах.....251
Основні джерела фінансування сучасного спорту 257
Особливості підприємницької діяльності, спортивний клуб як організаційно-правова форма господарських організацій 270
5.3. Підготовка та специфіка діяльності фахівців сфери спорту.....284
Забезпечення якості підготовки тренерів за кордоном 284
Зразок успішної підготовки тренерів у Німеччині (на прикладі футболу) 292

Нова посада – тренер з фізичної підготовки та його роль
в управлінні командою з ігрових видів спорту
(на прикладі російського футболу) 300
Інформаційне забезпечення тренувального процесу
як визначальний фактор ефективності діяльності тренерів 306

РОЗДІЛ 6. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ 314
6.1. Сучасні підходи до управління розвитком спорту 314
Основи цільового програмування розвитку спорту 314
Використання управління проектами у розвитку
сучасного спорту 322
Аналіз досвіду управління проектом підготовки
м. Дніпропетровська до заключного етапу
футбольного ЄВРО-2012 329
Приклади застосування управління проектами
у практиці спорту 340
6.2. Науково-методичне забезпечення підготовки спортсменів 350
Удосконалення організації та змісту наукових досліджень
у сфері спорту в Україні як важлива передумова її реформування 350
Організація науково-методичного забезпечення
підготовки спортсменів 357
Особливості організації підготовки провідних спортсменів
за кордоном 368
Конкретність – відмінна особливість успішних досліджень
у спорті 371
6.3. Діяльність спортивних тренувальних центрів 378
Тренувальний центр – нова організаційна форма
підготовки спортсменів 378
Фактори, що визначають конкурентоспроможність
тренувальних центрів 390
Тренувальний центр футбольного клубу Манчестер Юнайтед 393

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ
СПОРТСМЕНІВ 400
**7.1. Особливості і зміст концепції реформи системи підготовки
спортсменів в олімпійських видах спорту в Україні** 400

Пояснювальна записка до проекту Концепції 400
Концепція реформи системи підготовки спортсменів
в олімпійських видах спорту в Україні 404
7.2. Основні рушійні сили у реформуванні спорту
вищих досягнень 416
Організуюча роль Міністерства молоді та спорту
України і громадськості в реформуванні спорту
вищих досягнень 416
Рейтинг як інструмент державного управління
розвитком спорту 420

ЗВЕРНЕННЯ ДО ЧИТАЧІВ (НЕМАЄ ДУМОК) 431

ЛІТЕРАТУРА 434

ДОДАТОК 452

Ви ніколи не зможете вирішити проблему,
якщо збережете те ж мислення і той самий підхід,
який привів вас до цієї проблеми.
(Альберт Ейнштейн)

Якщо я бачив далі інших, то тому,
що стояв на плечах гігантів
(Ісаак Ньютон)

В С Т У П

Перемоги на найбільших змаганнях сучасності забезпечує добре організована, забезпечена якісним управлінням і потрібними ресурсами система підготовки спортсменів. Вона відіграє особливу роль як у ході тренувань, так і під час участі в Іграх Олімпіад і чемпіонатах світу, які є вищим рівнем міжнародних змагань. Спортивні досягнення атлетів у цих стартах набувають надвеликого значення для престижу країни. Маємо погодимось з російським автором, який розуміється на цій темі: «Успішний виступ збірних команд країни на Іграх Олімпіад є найважливішим фактором згуртування нації, компонентом національної ідеї і значущим атрибутом гордості народу за свою країну» [56]. Не дарма в СРСР, а тепер і в Росії над усе прагнуть перемоги, особливо – над атлетами США, на цих міжнародних форумах.

Спорт в більшості країн світу користується підвищеною увагою і суттєво впливає на суспільство (хоча, на жаль, спорт є також засобом піару та ідеологічною зброєю). Являючи собою одне з найбільш масштабних і багатогранних соціальних явищ, спорт забезпечує контакти і дружні зв'язки як між окремими людьми, так і між народами і країнами. Про деякі країни населення планети дізнається через перемоги їхніх атлетів на поважних спортивних форумах. Спорт є впливовим активатором наукових розробок і нових технологій, що забезпечують розвиток інфраструктур спорту.

Це зробило спорт явищем, яке розкриває, з одного боку, нові можливості людини, а з іншого, надає перспективу ефективної співпраці в ім'я гармонійного розвитку людини і зміцнення миру. Дає надію на порозуміння як усередині держави, так і поміж державами і народами. У зв'язку з цим суспільство, керівники і лідери громадської думки країн, де це чітко усвідомили, роблять все від них залежне, щоб всіляко сприяти прогресу спорту.

Зараз за потрапляння до трійки перших в неофіційному командному заліку на Літніх Олімпіадах борються економічно-розвинені країни і країни з

великим народонаселенням, з якісно влаштованими, оригінальними національними системами підготовки спортсменів. Якщо ми розглянемо цю групу країн у контексті частини світового валового внутрішнього продукту, то доля США в світовому ВВП за підсумками 2017 р. склала 23,03%, (ЄС 21,4%), Китаю 15,7%, а Росії 1,98%. У 2017 р. ВВП на душу населення у Великобританії складав 44118 доларів США, в Росії 10743, натомість в Україні цей показник був усього лише 2639 доларів.

З урахуванням вищезазначеного, більшість країн світу будують стратегію підготовки до Олімпійських ігор через успіх в декількох видах спорту чи навіть в одному виді змагань. Але «малі» країни завойовують значну кількість медалей, чим по-перше, послаблюють перспективи для найбільш потужних збірних, а, по-друге, відкривають можливості успіху для всіх інших.

Польський дослідник Х. Созаньскі зауважує, що сьогодні існує дуже мало країн, які орієнтуються на широкий, фронтальний розвиток усіх олімпійських видів спорту. Звідси невідворотність вибору [195]. Очевидно, зазначене потрібно взяти до уваги також в Україні.

Спорт у частині країн, що утворились на пострадянському просторі, вже знаходиться в нових соціально-економічних умовах, які значно відрізняються від умов колишнього СРСР. Це примушує їх до розробки адекватної сьогоденню стратегії розвитку олімпійських видів спорту. Напрямків розробки такої стратегії може бути лише декілька: рівномірний розвиток чи не всіх видів олімпійської програми, на що звично орієнтуються в Росії; розвиток «медалеємних» видів спорту; акцентований розвиток найбільш успішних у країні видів спорту.

При цьому в Росії, котра міцніша України за своїми фінансовими можливостями, яка зберегла адміністративно-командну модель управління розвитком спорту, вимушено існує децентралізація у фінансуванні спорту. Витрати федерального бюджету на фізичну культуру і спорт тут щорічно складають 45-50 мільярдів карбованців, тоді як загальні витрати усієї бюджетної системи на фізичну культуру і спорт досягають приблизно 180 мільярдів карбованців. Тобто, кошти федерального бюджету – це лише чверть відповідних витрат усіх бюджетів. До федеральних повноважень в першу чергу відноситься та частина заходів, які спрямовані на підготовку і участь провідних спортсменів в російських і міжнародних змаганнях, а розвиток «піраміди» окремого виду спорту покладено на муніципалітети [26].

Крім того, у стратегічному документі Міністерства спорту Російської Федерації і Олімпійського Комітету РФ «Про завдання з розвитку спорту вищих досягнень у Російській Федерації на основі аналізу виступів російських

спортсменів на Іграх XXX Олімпіади 2012 р. в м. Лондоні (Великобританія)» [41] намічена подальша оптимізація управління шляхом:

- вивчення і застосування передового зарубіжного досвіду підготовки спортсменів до Олімпійських ігор та інших міжнародних змагань високого рівня;

- формування вертикальноінтегрованої системи управління підготовкою спортивного резерву, з розділом зон відповідальності між федеральним, регіональним і муніципальними рівнями;

- розробки програми підготовки спортивного резерву, оптимізації системи фінансування підготовки, передбачення адресного спрямування коштів з бюджетних і позабюджетних джерел спортсменам і тренерам [41, с. 50-51], що варто взяти до уваги.

Ми будемо посилатись на існуючу практику розвитку спорту також у РФ з огляду на те, що, по-перше, як російський, так і український спорт мають єдині витоки (колишня система державного управління, організаційна структура, практика підготовки кадрів). По-друге, хоча поступово організація й управління розвитком спорту набувають все більш відмінних рис з огляду на різні концепції державотворення в Україні і Росії, – як в РФ, так і в інших країнах існують цікаві зразки розвитку результативного спорту, які ми не будемо відкидати з огляду на суттєві цивілізаційні, ціннісні і політичні протиріччя. Навпроти, усе що може бути застосоване в Україні їй на користь, усе що може сприяти поступу вперед, має бути взяте до уваги і якісно використане в інтересах євроінтеграційних прагнень України.

Вже після зимової Олімпіади в Солт-Лейк-Сіті 2002 р. відмічалось, що одна з найбільш серйозних причин невдалих виступів українців на Іграх Олімпіади – це відсутність стратегії розвитку зимових олімпійських видів спорту (що очевидно відноситься до всіх олімпійських видів спорту без виключення). Це проявляється у слабкій координації дій НОК, федерацій, центральних і місцевих органів управління розвитком фізичної культури і спорту, спортивних товариств, тобто усіх основних організаторів підготовки до Олімпіад. Відсутність стратегії, чіткого розподілу повноважень і функцій не дозволило так, як це було потрібно, об’єднати зусилля і можливості, включаючи фінансові, для забезпечення більш ефективної підготовки до Ігор [187]. Але висновки з цієї ситуації, як відомо, так і не були зроблені.

Так, у Нідерландах, які вибороли на зимових Олімпійських іграх у Пхьончангу 8 золотих нагород, державна стратегія полягає у збільшенні витрат на спорт вищих досягнень, але (увага!) з особливим зосередженням на

підготовку спортсменів у визначеній кількості спортивних дисциплін. З 2013 р. кількість спортивних програм, які тут курирує НОК з точки зору підтримки перспективних спортсменів, представників як літніх, так і зимових видів, скоротилася зі 180 окремих дисциплін у 58 видах спорту до 55 дисциплін в 33 видах спорту.

Стратегічне планування та управління в соціальній системі, що розвивається (і спорт, – не виключення), передбачає як розробку, так і постійне коригування основних документів, що забезпечують розвиток спорту. Але в спорті усе це гальмується старими структурами і підходами, кадрами і стилем управління, які в Україні не відповідають новим завданням. Основні документи, що визначають тактику олімпійської підготовки в Україні, приймаються без бачення їх розробниками середньострокової стратегії, яка б відповідала нашим можливостям, – її просто немає. А точніше, немає політичної волі її створити: нарешті треба визначитись, ми в Україні за рівномірний розвиток усіх видів олімпійської програми, на що насправді потрібні дуже значні кошти (і одночасно показати звідки їх взяти); за розвиток «медалеємних» видів спорту; за акцентований розвиток найбільш успішних видів спорту.

Отже, головна проблема розвитку олімпійського спорту є зрозумілою. Треба, врешті-решт, продемонструвати політичну волю і гучно, «вголос» оприлюднити стратегію розвитку спорту вищих досягнень, або вона ще має назву державної політики (виключна прерогатива Міністерства молоді та спорту України), спроектувати і створити нову систему управління підготовкою спортсменів. Сприянню у розв’язанні цих завдань і присвячена монографія.

У монографії узагальнені як результати досліджень, так і важливий досвід розвитку спорту, накопичений в Україні і за її межами, що потрібно використати в управлінні сучасною системою підготовки спортсменів. Виходимо з того, що тільки за умови поєднання результатів наукових досягнень і зразків успішного досвіду у розвитку спорту будуть створені умови для розбудови сучасної системи підготовки спортсменів в Україні.

Монографія за своїм змістом є ширшою, аніж інші подібні видання: у монографії висуваються, як правило, нові гіпотези і теорії, які мають сприяти розвитку відповідної науки. Спрямованість монографії на реформу практики спорту спонукала автора доєднати до її змісту також обґрунтування концепції нової системи підготовки спортсменів в Україні. Тож це, одночасно, і призначена для перетворення існуючої практики наукова розробка (за визначенням, розробки – це роботи, засновані на існуючих знаннях, отриманих в результаті наукових досліджень і (або) практичного досвіду, спрямовані на

створення якісно нових продуктів і процесів). Нарешті, ще одна особливість виконаної роботи – монографія не містить розкриття змісту власне навчально-тренувального процесу спортсменів, адже цей, безумовно стрижневий аспект підготовки, вже всебічно описаний у широко відомих працях.

ЗАУВАЖЕННЯ ДО МЕТОДУ РОБОТИ, ЯКІ ПОТРІБНО ВЗЯТИ ДО УВАГИ

Відомі наукові праці з проблеми спорту вищих досягнень, що ми розглядаємо в монографії, поєднує спільний підхід. Автори описують, як художники-реалісти, структуру та елементи усіх тих, підходів що існували у колишньому СРСР, у теперішній Україні або деінде в системах підготовки спортсменів. На правду їхні зусилля – це усього лише більш-менш адекватне віддзеркалення наявного. Але не так вже й багато значать уявлення про ту чи іншу систему, створену у тій чи іншій країні, якщо не розмірковувати про майбутнє вітчизняної системи. Що нам з того, якщо поцікавимось устроєм спорту у найбільш успішних в олімпійському спорті країнах, таких передових, як: США, Китай чи Велика Британія, або невеликих але таких успішних, як: Угорщина чи Нідерланди ? Адже зрозуміло, що будь-яка вдала система підлаштована під нескінченну низку умов, у яких розвивається спорт саме у даній країні.

Позиція захисників такого обмежено-споглядального підходу відома: а чи не варто взяти на замітку щось корисне? Межу подібної практики ретельного вивчення існуючих систем легко пояснюю своїм студентам, коли йду до навчальної дошки і пишу російською: исследование (мова про науку), обследование (практику лікування), расследование (слідчу практику). А потім прошу їх знайти спільний для цих слів корінь. І вони його знаходять – «след». Тобто мова про наявне, але відповіді на питання, що потрібно робити, – тут немає!

Це і є обмежені можливості матеріалістичного підходу у науці, коли науковець не прагне зайняти позицію діяльну та перетворюючу, коли він прагне лише того, щоб «об’єктивно описати об’єкт», не беручи на себе відповідальність за його зміну. Між тим, інструмент такої зміни відомий, – це спосіб педагогічного проектування майбутнього. Наші поважні автори, які формувались у часи СРСР, забули, що колись написав класик: «Філософи досі лише по-різному пояснювали світ, тоді як завдання полягає в тому, щоб змінити його». Прагненням, коли нас більш-менш влаштовує існуюча система, має бути її модернізація. Але, якщо розуміємо нездатність існуючої системи за своїми

можливостями ефективно забезпечувати розвиток спорту, треба відважитись на створення нової системи.

Проектування як вид педагогічної діяльності являє собою її функціональний компонент, що відображає передбачення навчально-виховного процесу у майбутньому. Педагогічне проектування проходить ряд послідовних етапів, які слідують за проведеним аналізом ситуації: винахідництво, створення дослідного зразка, мисленний і натурний експеримент та оформлення кінцевого проекту. Така послідовність етапів відповідає поняттю «процес» і відображає зміну його станів: кожен етап якісно відрізняється від інших завданнями, що вирішуються, та отриманим результатом. Кожен етап адекватний логіці проектувального процесу і забезпечує досягнення необхідного кінцевого результату.

Отже, потрібно додати іншу ніж суто дослідницька, а саме – творчу і діяльну позицію науковця-футуролога, який сприймає відповідальність, як необхідність одночасно брати до уваги вже існуюче, так і уявляти та розбудовувати майбутнє. Тобто, він має крок за кроком починати міркувати, якою повинна бути система спортивної підготовки. Виходячи, по-перше, з того, до яких саме ми прагнемо результатів на найбільш престижних міжнародних змаганнях, маємо на увазі літні та зимові Олімпійські ігри. По-друге, виходячи з тих умов, у яких перебуває сучасна Україна (адже держава зробила ставку на децентралізацію влади), коли більшість ресурсів для розвитку олімпійського спорту потрібно відшукувати на місцях. По-третє, «по одежке протягивать ножки», тобто визначити можливості максимально ефективне витрачати ресурси для досягнення бажаного результату. Нарешті, по-четверте, з урахуванням поданого виконати роботу з проектування нової та ефективної системи.

В.М. Платонов пише: «Теорія підготовки спортсменів… відноситься до імовірнісних теорій» [124, с. 32]. Спробуємо розібратись, що саме розуміють під цим видом теорій і що це означає для нас, якщо теорія спорту знаходиться в ряду ймовірнісних теорій?

Ймовірнісна теорія Фреда Фідлера (Fiedler, 1978), була розроблена для потреб організації та управління. Фідлер стверджує, ефективність лідерства керівництва організації визначається взаємодією особистісних якостей керівника і аспектів ситуації. Згідно з цим твердженням Фідлера, серед керівників є особистості, скоріше орієнтовані на людей, і особистості, більше орієнтовані на задачу. Керівник якого саме типу виявиться найбільш

ефективним в даній конкретній ситуації, залежить від того, який саме спосіб дозволить її надійно контролювати.

Контроль залежить від трьох чинників: від відносин лідера з його послідовниками, від ступеня структурованості завдання і від авторитету лідера, або від його владних повноважень. Якщо лідери популярні, керують виконанням надзвичайно структурованої або рутинної роботи і володіють авторитетом або владними повноваженнями, достатніми для того, щоб вимагати дотримання дисципліни, вони практично повністю контролюють ситуацію. Подібні умови можна назвати сприятливими. Так, сержанти, які мають хороший контакт із солдатами в своїх відділеннях, – ефективні керівники, відмінно контролюють ситуацію. У іншому випадку, непопулярний президент будь-якого суспільного клубу, який не має ані формальновизнаних цілей, ані права вимагати сплати членських внесків і відвідуваності, приклад лідера в несприятливій ситуації, яка практично не контрольована.

Згідно ймовірнісної теорії, керівник, орієнтований на розв'язання поставленого завдання, найбільш ефективний у винятково сприятливих або в настільки ж несприятливих умовах, а лідер, орієнтований на людину, успішний в більш-менш сприятливій ситуації.

Імовірнісна теорія підштовхнула вчених до проведення численних досліджень, результати яких підтверджують і підтримують її. Однак більша частина цих досліджень виконана не в польових, а в лабораторних умовах. Внаслідок цього, валідність ймовірнісної теорії усе ще залишається під питанням, і невідомо, чи підлягають генералізації і переносу в реальні виробничі умови ті результати, які отримані в лабораторіях [19].

Як ми переконались, поважний науковець, ким безсумнівно є В.М. Платонов, вважає за потрібне до підготовки спортсменів використовувати у якості «рамкової» теорію управління. Тож, перед нами, якщо до порядку денного ми ставимо проблему проектування та створення нової системи підготовки спортсменів в Україні, стоїть питання: про те, це має бути ймовірнісна або якась інша, можливо, більш придатна теорія?

В управлінні спортивною підготовкою поняття організації та системи на даний час не отримало достатнього розкриття. Ми працюємо з ними, так би мовити «по замовчуванню», тобто, ніби здогадуючись, про що саме йде мова. Очевидно, що такий стан справ на рівні теорії заважає вдосконаленню практики, а саме створенню ефективної системи підготовки спортсменів в Україні. Оскільки в наш час вже напрацьовані модерні підходи до розкриття цих питань, ми можемо залучати і використовувати доробок відомих фахівців. З-

поміж інших ми надали перевагу концепції француза Едгара Морена (Edgar Nahoum Morin), описаної у книзі: Морен Э. Метод. Природа Природы. Москва, 2005. 464 с. На нашу думку, використання цієї концепції цілком адекватне сутності нашого дослідження.

У цій частині теоретичної роботи ми зосереджуємось в першу чергу на висвітленні явища системи. Виходимо з того, що описання такого, що досліджується або створюється, гетерогенного (неоднорідного за складом) об'єкту, яким є система підготовки спортсменів, має виконуватись шляхом його розкладання на елементи Поза системою існує лише розмаїття елементів, які немовби «прагнуть» стану системи. Відтак, природа і суспільство – це насправді полісистемне ціле. Звідси пояснити логіку системи – означає насправді вичленити прості елементи і правила, згідно з якими здійснюються потрібні комбінації (утворюється потрібна система). Між тим, для того, щоб визначити той або інший елемент, потрібно брати до уваги й ту взаємодію, у якій він бере участь. Потрібно враховувати його організаційну природу, яка сама по собі призводить до зміни усіх інших елементів.

Саме так і відбувається із системою підготовки спортсменів: будь-який привнесений вперше і використаний елемент (чи то нова методика тренування, чи то засіб відновлення після травм і навантажень, чи то меню харчування) впливають на змагальний результат.

Морен, посилаючись на Атлана і Паскаля, зазначає, що, приміром, факт аналізу організму, виходячи з його складових, призводить до втрати інформації про цей організм як такий. Точно так неможливо знати частини без знання цілого через ці частини. У свою чергу неможливо пізнати ціле без знання частин. Увага до елементів і загальних тверджень (принципів, методів, схем), які утворюють ядро теорії спорту, насправді ускладнює наше розуміння про виникнення і розвиток явища системи підготовки спортсменів. Потрібно подолати це ускладнення, уявляючи нову, бажану систему через ідею її організації. Лише коли в уяві проектувальника системи взаємні відносини між елементами, індивідами і подіями набудуть регулярного і стійкого характеру, – вони набудуть характеру організаційних (їх можна описати і пояснити) і, будучи реалізованими, вони створюють такий механізм, який за умови проведення якісної організації, забезпечує бажаний системний результат.

На думку Едгара Морена [с. 133], напрацювання якого ми використовуємо у цій частині роботи, поняття організації відсутнє у більшості визначень системи, воно було до останнього часу пригнічене і затиснуте між ідеєю цілісності та ідеєю взаємовідносин, у той час як воно, навпаки, з'єднує

ідею цілісності з ідеєю взаємовідносин так, що ці поняття стають невід'ємними одне від іншого. Приймаючи цю тезу, виходимо з того, що система це цілісність, організована через взаємовідносини між елементами, індивідами та їх діями.

У той же час, у цілісності існують «чорні діри», сліпі плями, тіньові зони, розломи (потенційні джерела конфліктів і відокремлення якихось часток). Саме тому дійсна, єдино можлива цілісність, за Мореном, завжди надтріснута, щілиноподібна, неповна. Прийняття як концептуального такого уявлення про цілісність призводить до визнання недостатності цілісності.

Система залежить від інтелекту її творця у тому сенсі, що поняття про систему являє собою абстракцію, якою оперує суб'єкт, який її створює: тут система постає як те, що в уявленні проектувальника спостерігається, інтерпретується та оцінюється. Поняття системи вимагає включення особистісних якостей суб'єкта у його комунікаційному зв'язку з об'єктом його уваги (тобто, системою). Тоді спостерігач є також частиною визначення явища системи, а система, за якою він спостерігає, є також частиною інтелекту і культури спостерігача. Шляхом такого взаємозв'язку створюється нова системна цілісність, що охоплює як одне, так і інше, що потрібно брати до уваги у справі проектування системи.

Система народжується із взаємних впливів, має власну історію (зовнішні та внутрішні події, що змінюють її порядок і / або її видозмінюють). Вона неодмінно помирає внаслідок розпаду. Системний час – не просто те, що триває від народження до розпаду, це також час еволюції у прагненні до самозбереження. Система є еволюційною у своєму існуванні, адже вона, по відношенню до її складових частин, являє собою нову форму, нову організацію, новий порядок, нове існування з набутими новими властивостями. Зміна в розташуванні її компонентів може примусити її еволюціонувати.

Організація, у свою чергу – це розпорядок відношень між компонентами (ними є також залучені особи), що породжує складну єдність (систему), наділену якимись якостями на рівні цих компонентів або індивідуумів. Організація пов'язує шляхом взаємовідносин різні елементи, події у діяльності індивідів, які у цьому випадку стають складовими цілого. Організація забезпечує зв'язкам відносну погодженість і міцність і тому гарантує системі визначену можливість тривалого існування, навіть у випадках випадкових збоїв.

Організація (самоорганізація) – це вузлові поняття, що пов'язують ідею взаємозв'язків з ідеєю системи. Організація зв'язує, трансформує, виробляє, підтримує, існуючи як визначальний механізм існування системи. Вона пов'язує усі елементи у систему, створює і підтримує систему. Організація, котра – відтак

елементи у цілісність, елементи з цілісністю, цілісність з елементами, або пов’язує одне з одним усі зв’язки і утворює зв'язок зв’язків.

Організація являє собою одночасно і трансформацію і формування. Трансформація означає, що елементи, перетворені на частини цілого, втрачають деякі властивості і набувають нових. Організація трансформує внутрішнє не роз’єднане розмаїття у цілісну форму (яка має назву гештальт). Вона, у свою чергу, створює континуум – взаємно пов’язане ціле – там, де раніше був дисконтинуум. Вона фактично забезпечує зміну форми у нову, бажану, утворюючи (ціле), починаючи з трансформації (потрібних системі елементів).

Організація зв’язує, формує, трансформує, підтримує, структурує, впорядковує, закриває і відкриває систему.

Організація надає форму (у просторі і часі) новій реальності: складній єдності або ж системі, забезпечуючи її (тимчасову) сталість. Ця сталість проявляє себе на двох рівнях, які потрібно і розрізнювати і поєднувати:

- структурний (організаційні правила) і генеруючий (такий, що утворює форму і феноменальне, битійне існування) рівень;

- феноменальний рівень, тобто рівень подій, на якому ціле підтримує незмінність форм і властивостей, не зважаючи на випадковості, агресивні впливи і збурення, можливо, зазнає флуктуацій, які виправляються різними формами регулювання.

Будь-яка система знаходиться під загрозою з боку внутрішніх і зовнішніх стихійних впливів. Тобто, система є також і організацією, що протистоїть дезорганізації. Більше того, коли система неперервно працює, тим самим вона неминуче створює деградацію і дезорганізацію. Отже вона повинна присвячувати значну частину своєї організації тому, щоб виправляти наслідки процесів деградації, що провокуються самою організацією, аби систематично регенерувати організацію. Отже, сама по собі організація передбачає неминучі витрати, марудну роботу, дивовижну винахідливість, які усі разом призначаються виключно для того, щоб підтримувати її існування (виживання) і не допускати розпаду.

У цьому контексті є цілком зрозумілим, що система радянського спорту вищих досягнень, яка, з одного боку після розпаду СРСР об’єктивно втратила частину своїх вкрай потрібних елементів, а з іншого, – із зрозумілих причин не проводились заходи з її регенерації, така система була приречена на свою загибель. І намагання в Україні і далі експлуатувати те, що розсипалось, було помилкою непідготовлених людей, які не розуміли плин подій.

Відношення «порядок/організація» відбуваються циклічно – організація створює порядок, який підтримує організацію, що його утворила. Цей організаційний порядок є порядком, влаштованим на безладі, відвойованим у безладу, який захищається проти елементів безладу. В одному й тому ж процесі руху порядок перетворює «уявну на початку неможливість» організації на локальну можливість. Зберігає своєрідність системи і створює острівець супротиву хаотичним впливам іззовні (як небажаним випадковостям, так і свідомим агресивним впливам) і впливам із середини (об'єктивні елементи деградації виконавців і використовуваної методики, вивільнення раніше прихованого антагонізму).

Організаційний порядок являє собою структурну, стратифіковану інваріантність або стабільність, подібну не просто арматурі чи скелету кожної системи, але яка дозволяє за рахунок цього будувати на визначеному каркасі нові організації. Вони також побудують і свій власний порядок, на якому, у свою чергу, будуть підтримуватись інші організації, що відкриє можливість для появи, розгортання, розвитку нових систем та організацій.

Безлад не полишає організацію назавжди, він є трансформованим, «невидимим» і зберігається в ній у віртуальному стані, отже за несприятливих обставин може в ній актуалізуватись, проявитись, втаємничено «готувати свою перемогу». У внутрішнього безладу два обличчя: перше, посилене потаємним антагонізмом, утримуване за рахунок обмежень; друге – ентропія. Це означає, що будь-яка система є тлінною, що її організація здатна до дезорганізації, що набутий порядок є нестійким, відносним, «смертним». Чим більш складною є організація, тим у більшій мірі порядок змішується з елементами безладу, тим більше антагонізму і випадковостей відіграють роль у існуванні системи та її організації.

Таким чином, тріада «безлад / порядок / організація» набуває свого дійсного характеру усередині системи. Організаційний порядок є порядком відносним і крихким, який встановлений не назавжди. Безлад передує організації (взаємодіям, покликаним випадковостями) і є наступним, проявляє себе після її розвитку (дезінтеграція), є присутнім у ній потенційним і / або активним шляхом. Організація може самоорганізовуватись і організовувати лише за рахунок участі у відношеннях «порядок / безлад» не тільки за рахунок «візуалізації / стримування безладу», але також його актуалізації (роботи з ним).

Звернемо увагу на поняття структури організації. Під структурою мають на увазі сукупність правил зборки, зв'язків, взаємозалежності, трансформацій.

Структура прагне до ототожнення з формальним інваріантом системи. Ідея структури залишається залежною від парадигми встановленого внутрішньо системного порядку.

Взаємовідносини або зв'язки можуть переходити із поєднання (зв'язку елементів або індивідів, за якого у значній мірі зберігається їхня індивідуальність) до комбінацій, котрі передбачають більш тісне відношення між елементами і обумовлюють виникнення єдиної сукупності. Зв'язки можуть бути забезпечені:

- твердо встановленими і жорсткими залежностями;
- активними взаємовідносинами або організаційними взаємодіями;
- регулюючими зворотними зв'язками;
- інформаційними комунікаціями.

Будьякий взаємозв'язок, якому притаманна стабільність і регулярність, набуває організаційного характеру і утворює систему. Система трансформує, продукує, пов'язує і підтримує елементи та індивідуумів, які її утворили, а отже постає як єдність того, що її утворило. При цьому організація є комплексом різноманітності і порядку, що відтворюється; її можна розглядати як компроміс або поєднання максимуму різноманітності і надмірності. Система – це глобальна єдність, а не єдність її елементів, оскільки складається система з різноманітних взаємопов'язаних частин. Хоча система має свої власні неповторювані якості, тим не менш вона має бути утворена, тобто організована. Система – складний об'єкт, сформований з різних елементів, пов'язаних між собою внаслідок якоїсь кількості передбачених при її утворенні відносин. Ціле не функціонує як ціле, якщо його частини (елементи) не функціонують згідно з визначеною роллю як частини.

Потрібні нам елементи сучасної системи спорту вищих досягнень повинні бути визначені одночасно: а) у своїх вихідних властивостях, а також в їхньому впливі у майбутніх взаємодіях; б) у перспективі та у ході становлення організації, коли вони впорядковуються; в) у перспективі та з допомогою формування цілого, в яке вони інтегруються.

Система містить більше ніж ті частини, що її утворили, за рахунок організації, спільної єдності, нових якостей або властивостей, що виникли завдяки організації і спільній єдності. Загальну єдність разом із емерджентними якостями (тими, що виникли саме у системі і не характерні її елементам) можна розглядати як специфічні (власні) результати організації.

Емерджентними можна вважати ті якості і прояви системи, котрі відображають характер її новизни по відношенню до якостей і проявів її

складових частин, взятих окремо, або їхню внутрішню організацію у системі іншого типу. Цілісний стан саме і проявляє емерджентні якості. Ці емерджентні якості, сукупність яких і є проявом життя (руху, розвитку) пронизує ціле і здійснює зворотній вплив на частини як власне частини цілого. Ілюстрацією цього виступає постулат будь-якої соціологічної теорії, що суспільство неправомірно розглядати як суму індивідів, які його утворюють, воно являє собою утворення, що набуло специфічних якостей. За аналогією, систему спорту неправомірно розглядати як суму фахівців, які до неї увійшли: система вже додає свої специфічні якості.

Емерджентість є продуктом організації, яка хоч і невіддільна від системи як цілого, проявляє себе не тільки на рівні цілого, але навіть інколи і на рівні складових системи. Отже, якості, невід'ємно притаманні частинам у системі, відсутні або існують лише потенційно, коли ці частини знаходяться у відособленому одна від іншої стані. Вони можуть бути набуті і розвинуті лише через ціле і будучи в цілому, відтак емерджентність – це складне поняття.

Емерджентості характерний феномен події, адже виникає дискретно (від випадку до випадку як тільки утворена система), її неможливо розкласти на складові і до попереднього стану елементів, які утворили систему. Як плід, що вистиг, емерджентність являє собою стрибок від властивостей окремих елементів до властивостей цілого: хронологічно виникає наприкінці процесу і завжди є і продуктом синтезу, і показником якості якогось синтезу.

Система являє собою одночасно і дещо більше, аніж сума частин, і дещо менше, ніж їхня сума, і дещо інше у порівнянні з сумою частин. Елементи є меншими (інколи більшими) за систему, у всякому випадку вони інші у порівнянні з тим, якими вони були (або могли бути) поза системою. Елементи, що беруть участь в утворенні системи, насправді є трансформованими. Отже, усе те, що формує (систему) одночасно її трансформує.

Однією з фундаментальних рис організації є її здатність перетворювати різноманітність у стан єдності, не знищуючи при цьому розмаїття. Різноманіття є обов'язковим, зберігається і підтримується, навіть створюється і розвивається у системній єдності і за рахунок неї, яке само створює і розвиває цю єдність. Отже водночас йдуть процеси: по-перше, збільшення внутрішніх відмінностей і розгортання різноманітності, індивідуальності усередині системи, роста багатства емерджентних, внутрішніх (притаманних окремим складовим частинам) і спільних якостей, тоді як по-друге, – формування якості спільної єдності.

Організація системи насправді є організацією відмінностей. Вона встановлює додаткові відносини між різними і різноманітними частинами, а також між частинами і цілим. Елементи і частини тут з'являються як додаткові усередині цілого (системи), тобто частини організовані як додаткові по відношенню одна до одної у формуванні цілого.

Така організаційна «додатковість» може бути забезпечена у різний спосіб, приміром, шляхом:

- взаємодій;
- зв'язків, які визначають загальну, спільну сутність системи;
- інформаційних комунікацій.

Відмінним формулюванням, на думку Е. Морена, є: для того, аби система могла сформуватись та існувати, необхідно, щоб складові частини будь-якої цілісності, за своєю природою або згідно дії законів, які управляють їхньою поведінкою, припускали як їхнє взаємне зближення, так і взаємне виключення; як взаємне притягнення, так і відштовхування, як поєднання, так і руйнування зв'язків; як інтеграцію, так і дезінтеграцію.

Будь-яка система, організація якої є активною, являє собою фактично систему, у якій проявляють свою активність антагоністи. Отже організація у визначених межах припускає флуктуації, які у випадку, якби вони не стримувались, були б здатні її зруйнувати. Збільшенню складності в організації відповідають нові можливості дезорганізації. Всяка цілісність забезпечується змаганням між елементами і передбачає боротьбу між складовими її частинами.

Криза, якою б вона не була, за своїм походженням проявляється у раптовому послабленні механізму регулювання, тобто в установленні контролю з боку антагонізмів. Антагонізми раптом відчуваються учасниками системи і стають впливовими, коли виникає криза; вони власне й породжують кризу, коли починають діяти. Криза проявляється у перетворенні відмінностей на протистояння відносин, доповнення на антагонізми, безлад розтікається по системі, що потрапила у стан кризи. При цьому чим вищою та багатшою є організаційна складність, тим більшою є ймовірність і загроза кризи. У той же час, вона стає здатною подолати ці кризи і навіть отримати з них зиск для свого подальшого розвитку.

Саме тому неможливо зрозуміти явище організації без антагонізму, тобто без потенційної антиорганізації, що міститься у її власному існуванні і функціонуванні, яка за межею можливості контролю може стати необоротною. У випадку із системою підготовки спортсменів носіями антагонізмів можуть

виступати амбітні і честолюбні, здатні до боротьби за правду, як вони її розуміють, фахівці спорту на різних рівнях системи. Не активні системи не здатні підживлюватись ззовні ані енергією, ані такою, що її відновлює, організацією. Тому у них лише один шлях, вони можуть еволюціонувати у бік дезорганізації.

Можливість боротися з дезінтегруючим впливом наявна у таких формах впливу:

- інтегрувати і використовувати антагонізми в організаційному відношенні максимально можливим способом;

- відновлювати енергію, залучаючи її з оточення, і регенерувати в організацію;

- захищати себе ефективним шляхом проти зовнішніх агресивних впливів і виправляти елементи внутрішнього безладу;

- стимулювати своє власне зростання таким чином, щоб темп відтворення перевищував темп дезінтеграції.

Отже, як видно з поданого, будь-яка система з моменту свого народження приречена у свій час на смерть. Системи, не здатні до компромісів, слабкі, потроху жевріють, не живучі, розпадаються, не помираючи. До їхнього напівжиття додається лише їхня напівсмерть. Інакше: антагонізм - криза - смерть (за фактом, це знищення системи).

Будь-яка організація являє собою такий собі феномен замкнутості у тому сенсі, що заважає як надмірним витокам у навколишнє середовище, так і вторгненню непотрібних впливів зовнішнього середовища у систему. Організаційна закритість тим більше необхідна, адже внутрішня загроза, якщо вона наявна, «відчиняє двері» для загрози зовнішньої.

Очевидно, що всі подані теоретичні положення не є відірваними від теми організації сучасної системи підготовки спортсменів. Вони мають бути осмислені, інтерпретовані відповідно до особливостей практики спорту і враховані у ході назрілої реформи.

Усе викладене потрібно взяти до уваги: по-перше, приймаючи рішення про розробку нової концепції управління сучасною системою підготовки спортсменів; по-друге, очевидно, що проектування, організація і підтримання життєдіяльності сучасної системи підготовки спортсменів вимагає залучення гарно підготовлених управлінців (мова йде про рівень державного та регіонального управління, включаючи федерації з видів спорту), а також менеджерів (рівень місцевих органів влади та окремих спортивних організацій); по-третє, починати назрілу реформу спорту потрібно з практики підготовки сучасних та ефективних фахівців, залучаючи для цього існуючий вітчизняний і закордонний досвід.

65
OHTAMAA
8
CP

РОЗДІЛ 1.
РАДЯНСЬКА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ: ПРОБЛЕМИ І ЗНАХІДКИ

1.1. ВІД РАДЯНСЬКОЇ ДО СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ: КРОК РОЗВИТКУ СПОРТУ ВИЩИХ ДОСЯГНЕНЬ В УКРАЇНІ

Система підготовки спортсменів до початку 1990-х років

Радянські спортсмени почали брати участь в Олімпійських іграх з 1952 р. Достатньо швидко, вже до початку XVII літніх Олімпійських ігор у столиці Італії Римі (1960 р.) в СРСР склалась ефективна система олімпійської підготовки. Завдячуючи цій системі, збірна СРСР отримала відчутну перевагу над своїм головним суперником, а саме, – над збірною США. Так, радянські олімпійці отримали у Римі 103 медалі (43 золоті, 29 срібних і 31 бронзову) проти 71 медалі, завойованих американськими атлетами (34 золоті, 21 срібна і 16 бронзових).

Про наявний потенціал головного суперника СРСР можна судити по результатах двох наступних Олімпіад, на яких збірна США додала і здобула перемоги у неофіційному командному заліку за підсумками ігор (при цьому зрозуміло, що й у СРСР не тупцювали на місці). На XVIII Олімпійських іграх у Токіо (Японія) атлети США отримали 90 медалей (36 золотих, 26 срібних і 28 бронзових), тоді як команда СРСР – разом 96, але поступилася за рахунок завойованих суперниками золотих нагород (30 золотих, 31 срібна і 35 бронзових). Ще більш значною була перевага американських олімпійців на XIX літніх Олімпійських іграх у Мехіко (Мексика): у США 107 медалей (45 золотих, 28 срібних і 34 бронзових), а у СРСР 91 медаль (29 золотих, 32 срібні і 30 бронзових).

Невдачі олімпійців СРСР небезпідставно пов’язують з передачею на початку 1960-х рр. функції розвитку як фізичної культури, так спорту вищих досягнень цілковито громадським організаціям (як, до речі, це визначено у практиці міжнародного спорту і в більшості законодавств країн Європи). Ця спроба була започаткована відповідно до того, що 9 січня 1959 р. ЦК КПРС и Рада Міністрів СРСР прийняли постанову під назвою «Про керівництво фізичною культурою і спортом в країні». Відповідно до цього рішення була створена недержавна структура – Спілка спортивних товариств і організацій СРСР, яка мала координувати діяльність громадських організацій у сфері фізичної культури і спорту.

Коли стало зрозуміло, що в умовах СРСР громадські організації не справляються з розвитком олімпійського спорту, з'явилась наступна постанова ЦК КПРС и Ради Міністрів СРСР від 11 серпня 1966 р. під назвою «Про заходи з подальшого розвитку фізичної культури і спорту». На виконання постанови 17 жовтня 1968 р. було знову створено державний орган управління, а саме Комітет по фізичній культурі і спорту при Раді Міністрів СРСР та його органи в союзних республіках. Повернення до державної системи управління спортом принципово відрізняло систему, створену в СРСР, від тих, що існували у більшості західних країн, де сфера спорту вищих досягнень входила в основному до компетенції федерацій з видів спорту, національних олімпійських комітетів і добровільних спортивних клубів.

Ця принципова відмінність полягала: по-перше, у набутій можливості надавати запит і отримувати значні обсяги державного фінансування спорту; по-друге, достатньо швидко розв'язувати завдання створення сучасної спортивної бази для тренувань збірних команд СРСР; по-третє, створювати і налагоджувати діяльність так званих комплексних наукових груп (КНГ), які, отримавши відповідне обладнання і фінансування, супроводжували процес підготовки провідних спортсменів, починаючи від рівня збірних команд союзних республік.

Внаслідок таких кроків команда СРСР достатньо швидко вирівняла свої можливості і спромоглась на наступних Олімпіадах на рівних конкурувати зі збірною США. Тож розглянемо основні елементи, які утворювали систему підготовки олімпійців у СРСР, щоб дати уявлення про ті значні ресурси, які радянська система мала у своєму розпорядженні.

За даними Т.К. Єсентаєва [43, с. 16] «піраміда» спорту у період свого розквіту, тобто у 1980-ті роки, була влаштована таким чином. Розвиток дитячо-юнацького спорту забезпечували 7000 дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) і 866 спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл (СДЮШОР), а розвиток резервного спорту (середня ланка «піраміди») – 159 шкіл вищої спортивної майстерності (ШВСМ) і 40 шкіл-інтернатів спортивного профілю. Усі разом ці організації охоплювали систематичними заняттями спортом надзвичайно великий масив молоді, а саме 4 млн. обдарованих дітей та юнацтва.

Наступний рівень «піраміди» – спорт вищих досягнень, який складався з близько 20000 осіб у середньому рівня майстрів спорту СРСР, які тренувались у 350 опорних пунктах і 125 експериментальних групах олімпійської підготовки.

Нарешті склади збірної команди СРСР були укомплектовані із 1500 найкращих спортсменів рівня майстрів спорту міжнародного класу і заслужених майстрів спорту СРСР.

Такий спосіб устрою і налаштуання системи спортивної підготовки отримав назву *екстенсивний*. За цього підходу потрібний результат надійно забезпечувався усе більшою кількістю використаних ресурсів (тренерів, спортсменів, спортивних баз, ДЮСШ тощо).

Очевидно, що можливості розвитку спорту вищих досягнень у колишньому СРСР не співставні з можливостями України з точки зору її соціально-економічного потенціалу. Інший, очевидно більш корисний для сучасної України досвід підготовки спортсменів-олімпійців був накопичений у Німецькій Демократичній Республіці [43, сс. 17-18], адже не можна порівняти ресурси незалежної України з ресурсами, які були залучені у спорт в СРСР.

У НДР існувало декілька ступенів підготовки спортсменів, усі з яких були забезпечені необхідними ресурсами. Перший рівень – численні тренувальні центри, створені в усіх без винятку регіонах, які забезпечували початкову спортивну підготовку і відбір найбільш перспективних до занять різними видами спорту у дитячо-юнацькі спортивні школи. Найбільш здібні після декількох років підготовки передавались у центральні або окружні спортивні клуби, які й утворювали третій ступінь системи спортивної підготовки у НДР. Підготовка у клубах була поєднана з підготовкою найсильніших спортсменів у складах юнацьких і основних збірних, за прикладом СРСР, на спеціалізованих спортивних базах.

Принциповою особливістю системи підготовки спортсменів вищої кваліфікації у НДР було, по-перше, включення до неї дійсно перспективних спортсменів з точки зору конкурентоздатності на міжнародній арені і, по-друге, створення для них максимально сприятливих умов для ефективної підготовки (застосування високотехнологічного спортивного інвентарю, тренувальної бази з можливістю створення штучної гіпоксії, спортивних споруд, обладнаних різноманітною діагностичною апаратурою, індивідуальні програми спеціального харчування, стимуляції роботоздатності і адаптаційних реакцій).

При цьому в НДР тверезо оцінювали наявні ресурси, у тому числі ті головні з них, якими є ресурси людські. Внаслідок цього у 1970-ті рр., приміром, відмовились від розвитку танців на льоду у фігурному катанні (у 3-х інших дисциплінах НДР мала чемпіонів світу та Олімпійських ігор серед жінок і чоловіків). Наступний цікавий факт: збірна НДР з хокею комплектувалась з числа спортсменів усього двох хокейних центрів, а саме – клубів Динамо Берлін

і Динамо Вайсвасер. Це не заважало збірній НДР знаходитись у середині турнірної таблиці вищої ліги світового хокею на чемпіонатах світу та зимових Олімпійських іграх.

Між тим, після розпаду СРСР поступово розпадалась і радянська система підготовки олімпійців. На жаль, керівництво країни і профільного Міністерства (мова про Міністерство молоді і спорту України) не відреагували на цей факт, між тим ми маємо численні наукові дослідження, які об'єктивно свідчать про відставання рівня майстерності наших провідних спортсменів від їхніх зарубіжних опонентів, де взагалі не існують ані ДЮСШ, ані ШВСМ.

Так, пошлемось на дані, отримані у футбольному сезоні 2017-2018 рр. Мова йде про кількість і точність передач, виконуваних командами в чемпіонаті України у прем'єр-лізі. При цьому наші скромні, за мірками провідних ліг і турнірів, показники багато в чому залежать від гри Шахтаря і Динамо. У більшості рейтингів, які не стосуються відборів і підборів м'яча, а також флангових і довгих пасів, тільки гірники і динамівці, серед яких виступають достатньо сильні закордонні гравці, перебувають на середньому рівні.

Ось дані про швидкість точних передач, а саме кількість точних передач в хвилину володіння м'ячом в сезоні 2017-2018 рр. [39]: Ліга чемпіонів – 15,5; Чемпіонат Італії – 14,7; Чемпіонат Іспанії – 16,6; Чемпіонат Франції – 14,5; Чемпіонат Англії – 14,4; Чемпіонат Німеччини – 14,4; Чемпіонат Туреччини – 14,1; Чемпіонат Бельгії – 13,6; Чемпіонат України – 13,5.

А ось наступні дані про статистику кількості передач за гру (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Статистика передач м'яча у сезоні 2017-2018 рр.

Турніри	Усього	Точність (%)	Гострі передачі	Довжина передач (м)
Ліга чемпіонів	526	85	17,4	18,3
Чемпіонат Італії	502	83	14,6	18,9
Чемпіонат Англії	490	82	14,5	19,6
Чемпіонат Німеччини	489	82	14,5	19,5
Чемпіонат Франції	477	83	13,5	18,9
Чемпіонат Іспанії	475	83	15,2	19,2
Чемпіонат Туреччини	468	82	15,1	19,2
Чемпіонат Бельгії	449	80	13,8	19,8
Чемпіонат України	448	80	11,9	19,8

Очевидно, що дані як за кількістю точних передач в хвилину володіння м’ячом, так і статистики передач м’яча не на користь футбольних клубів української прем’єр-ліги.

Така ситуація є характерною не лише для України, але й для Російської Федерації, яка у спортивному плані є очевидно найбільш ресурсне-потужною з-поміж усіх країн, що утворитись на території колишнього СРСР у розвитку як літніх, так і зимових видів спорту. Наведемо спочатку дані з порівнянням результатів провідних ковзанярів-чоловіків Нідерландів та Росії на дистанції 1000 м у сезоні 2014-2015 рр. (табл. 1.2) [13].

Таблиця 1.2

Порівняння результатів ковзанярів Нідерландів і Росії на дистанції 1000 м

Місця спортсменів у класифікації країни	Діапазон результатів (Нідерланди)	Діапазон результатів (Росія)
1-5 місця	1.07,74 - 1.08,88	1.08,61 - 1.10,45
6-10 місця	1.08,88 - 1.09,64	1.11,12 - 1.11,54
11-15 місця	1.09,66 - 1.10,24	1.11,55 - 1.11,89
16-20 місця	1.10,32 - 1.10,96	1.11,90 - 1.12,37
Розкид результатів	3,22	3,76
Середній результат	1.09,50	1.11,18

З результатів, представлених в таблиці 1.2, видно, що результати російської команди нижче на всіх рангових позиціях: так, перший результат в рейтингу росіян на 0,87 секунди повільніше, ніж у голландців; п'яте місце рейтингу Нідерландів вже на 1,57 секунди перевершує час п'ятого місця в російської класифікації; десяті місця класифікацій відрізняються на 1,9 секунди на користь нідерландських ковзанярів. Ковзаняр, що став замикаючим в підсумковій класифікації росіян, показав результат на 1,41 секунди гірше, ніж голландець, який замикає рейтинг.

Також необхідно відзначити щільність результатів команди Нідерландів: 20 результатів вмістилися в підсумковому рейтингу в діапазоні від 1.07,74 до 1.10,96, тобто розкид становив 3,22 секунди, тоді як у росіян розкид був 3,76 секунди.

Середнім часом на дистанції 1000 м спортсменів з Нідерландів є 1.09,50, а спортсменів з Росії 1.11,18. На швидкостях, яких спортсмени проходять цю дистанцію, даний розрив у часі в перекладі на відстань – близько 22 м метрів програшу для російських спортсменів.

Наступна таблиця містить дані з порівнянням спортсменів-ковзанярів Нідерландів та Росії у бігу на 5000 м в сезоні 2014-2015 рр. (табл. 1.3).

Розглядаючи більш детально результати, представлені в таблиці 1.3, можна прийти до висновку, що і на дистанції 5000 м російські ковзанярі показують суттєво нижчі результати, ніж представники Нідерландів. Так, ковзаняр, який посідає перше місце в підсумковому рейтингу голландців, випереджає російського володаря першого рядка рейтингу на 6,15 секунди. П'яті місця рейтингів відрізняються на 7,85 секунди не на користь російських ковзанярів, а голландець, який замикає 20-ку рейтингу своєї країни, випереджає представника Росії вже на 20,06 секунди.

При цьому щільність результатів на 5000 м російських спортсменів склала 41,56 секунди, тоді як 20 кращих голландських результатів вклалися лише в 27,65 секунди.

Таблиця 1.3

Порівняння результатів ковзанярів Нідерландів і Росії на дистанції 5000 м

Місця спортсменів у класифікації країни	Діапазон результатів (Нідерланди)	Діапазон результатів (Росія)
1-5 місця	6.07,49 - 6.20,48	6.13,64 - 6.28,37
6-10 місця	6.23,53 - 6.25,12	6.29,93 - 6.44,00
11-15 місця	6.27,78 - 6.29,21	6.44,04 - 6.48,32
16-20 місця	6.30,18 - 6.35,14	6.51,41 - 6.55,20
Розкид результатів	27,65	41,56
Середній результат	6.25,00	6.40,70

Говорячи про середній час проходження дистанції 5000 м, зазначимо, що ковзанярі Нідерландів пробігають цю дистанцію за 6.25,00, а представники команди Росії за 6.40,70 секунди. При середній швидкості кола 31 секунди, п'ятнадцятисекундний розрив у часі буде означати близько 200 м програшу.

Оскільки ядром підготовки спортсменів є педагогічний процес, слушно використати тут і далі специфічний-педагогічний метод дослідження, яким є опитування у формі інтерв'ю до оцінки того, як оцінюють безпосередньо самі провідні спортсмени, з власної практики, що являє собою система підготовки спортсменів на пострадянському просторі.

Ось думка одного з кращих російських боксерів Олександра Большакова, який виступає на професійному ринзі за версією GBC (Global Boxing Council).

«Ситуація в тому, – поясняє Большаков, – що у нас прийняті групові тренування. Прийшли в зал – і це більше нагадує фізкультуру, ніж професійну

підготовку. Повіджиматися, далі відпрацювання. І між собою – спаринг. Тренер ходить і дивиться: хто має виступати на змаганнях, тому більше уваги, хто ні – взагалі не помічає. Я працюю у Європі з тренером персонально. Будь-яка дія, кожен мій рух відстежується. Будь-яка помилка – не так ногу довернув – моментально мені пояснюється. На такому рівні я за рік розумію те, що люди в умовах Росії зрозуміють за 10 років. Це і є західний підхід. І коли я у спарингу – я весь час під наглядом. Десь «з'їв» удар і отримав – відразу стоп, і я повинен подумати, – чому мене зупинили, де помилка? Тому зараз мене дістати неможливо, я бачу все, що летить в мене. Ганьба тим, хто презентує Росію. На Заході на спортсменів працюють цілі лабораторії. Рушники тобі приносять хлопчики емігранти. Все серйозно. У кожного топового спортсмена є масажист, лікар, який дивиться: за який час стільки то кілометрів пробіг. Якщо результат поганий: так, треба думати разом з тренером, як його поліпшити» [10].

Ще один приклад із сучасного російського спорту, а саме – наочне порівняння особливостей підготовки юних футболістів Німеччини та Росії (табл. 1.4) [24].

Таблиця 1.4

Порівняння німецької і російської футбольних шкіл

Критерій порівняння	**Німецька футбольна школа**	**Російська футбольна школа**
Вимоги до кваліфікації тренерів	Висока кваліфікація тренерського складу. Обов’язкова ліцензія категорії В або А	Відсутні особливі вимоги до кваліфікації. Більшість тренерів не мають категорії С (найнижчої категорії)
Розподіл тренувального навантаження	80% часу юні футболісти проводять з м’ячем. Головна увага розвитку індивідуальних якостей, розвитку футбольного мислення	Значно менше часу приділяється техніці володіння м’ячом, практично відсутня індивідуальна робота тренера з гравцем
Орієнтація на результат	Орієнтація на перспективу. Заохочується нестандартна гра, ініціатива, підтримуються власні рішення. Головна робота – над індивідуальністю гравця	Орієнтація на результат тут і зараз: зайняти 1 місце за будь-яку ціну. Помилятись і експериментувати не можна. Гравці виконують завдання тренера за його схемою
Системність навчання	Існує чітка методологія навчання із написаними планами тренувань, яка постійно модернізується за рахунок світового досвіду	Єдина і послідовна методика навчання футболу відсутня

Ряд поданих прикладів і оцінок насправді свідчать про низький рівень, який суттєво поступається за своєю організацією і, як наслідок, за спортивними результатами, «української» та «російської» систем підготовки спортсменів від їхніх західних зразків. Хоча, насправді, системи підготовки спортсменів у сьогоднішній Україні і Росії тотожні: вони є уламками того, що залишилось у цих країнах від колишньої, доволі успішної радянської системи підготовки спортсменів-олімпійців. Різниця полягає в тому, що у Росії з її значно більш високими економічними показниками усе ще зберігається суттєва фінансова підтримка спорту вищих досягнень. Мова йде про прагнення зберегти тут притаманний СРСР екстенсивний спосіб розвитку спорту, який в реаліях сучасної України є неможливим.

Об'єктивно кажучи, – в України один шлях, – а саме побудова практично «з нуля» сучасної системи підготовки спортсменів вищого рівня майстерності, ознаками якої є залучення і використання наукового доробку і досвіду як вітчизняного, так і зарубіжного. Крім того, нова система має навчитись залучати і раціонально застосовувати усі види потрібних ресурсів, що використовуються у практиці підготовки спортсменів-олімпійців.

Невирішені проблеми радянської системи підготовки спортсменів

Теорія і практика спорту вищих досягнень (далі, спорту) являють собою яскравий приклад взаємного зв'язку і впливу, причому такого, який діє в обидві сторони: від теорії до практики і навпаки. Практика дає нам достатньо прикладів того, що по мірі дорослішання особи спортсмена, а цей процес можна ототожнювати з рухом від етапу початкової підготовки до етапу максимальної реалізації індивідуальних можливостей і далі – до етапу збереження вищої спортивної майстерності, – процес спортивної підготовки справді набуває все більше рис, притаманних не об'єкту впливу (з боку тренера), але суб'єкту.

Тож, проблема формування у спортсменів у системі спортивної підготовки якостей суб'єкта має не лише утилітарне значення (мова – про участь суб'єкта-спортсмена у досягненні ним максимально можливих змагальних результатів), але торкається також теми становлення особи, яка, полишивши спорт, стане відповідальною частинкою соціуму.

Поняття «спортивна підготовка» Л.П. Матвєєв поширює на процес спрямованого використання усієї сукупності факторів, що забезпечують більш-менш вибірковий вплив на спортивні можливості спортсмена і обумовлюють їх

зростання, збереження і реалізацію набутого безпосередньо через спортивні результати. На його думку, яку ми поділяємо, як головні складові, спортивна підготовка включає спортивне тренування (це основна частина і форма спортивної підготовки, побудована на основі системного використання методу вправ), підготовчо-змагальну практику, а також позатренувальні і позазмагальні фактори підготовки (прикладно-гігієнічні, дієтологічні та інші, що адекватно використовуються у зв'язку зі спортивною діяльністю особи). Без цього, за Л.П. Матвєєвим, побудова сучасної системи ефективної підготовки спортсмена є неможливою [83, с. 27].

В.М. Платонов зауважує: «Загальна теорія підготовки спортсменів є прикладом сучасних інтегративних наук, в основі яких знаходиться подібність структури внутрішнього функціонування об'єктів, а не їхня приналежність до традиційної дисципліни. Міждисциплінарний підхід дозволяє, по-перше, охопити усю сукупність об'єктів (що відносяться до загальної теорії підготовки спортсменів – *авт*.), а по-друге, представити обсяг знань, накопичених у межах традиційних дисциплін (теорії і методики спортивного тренування, фізіології, біохімії, морфології, психології та ін.) з позицій можливості їх практичної реалізації при підготовці спортсменів вищої кваліфікації. Доцільність включення до загальної теорії підготовки спортсменів знань з ряду суміжних дисциплін у якості допоміжних розділів пов'язана з потребою подолання методології механіцизму й вузької спеціалізації у різних науках» [123, с. 25].

Всебічний розгляд об'єктів, що входять до загальної теорії підготовки спортсменів, на думку автора, може бути представлений лише складною сукупністю влаштованих за різним принципом елементів [123, с. 27]. Між тим надмірне захоплення математичним формалізмом, широким застосуванням операцій із знаками математизованої мови при характеристиці складових частин теорії підготовки спортсменів обмежує методологічні можливості дослідження, оскільки щодо розвитку цієї області знань і практичної діяльності на першому плані знаходяться міркування, що спираються на аналіз змісту вихідних положень теорії, тобто на можливості мисленого експерименту [123, с. 27].

Однак відмітимо, у цих помітних працях немає відповіді на питання про те, що саме являється кінцевими результатами «системи спортивної підготовки»? Але саме очікувані результати визначають зміст елементів системи: без цього до числа елементів системи можна додавати безліч другорядних, але не ті, що в кінцевому рахунку будуть вирішувати змагальний результат. Так, авторами досить поверхнево розглянута спортивна діяльність,

незадовільно розкрита важлива тема суб'єкта у досягненні максимального змагального результату, що обумовлює гостру потребу уточнити деякі теоретичні положення.

Звернемось, перед за все, до сутності явища системи підготовки спортсменів. У найбільш загальному сенсі *система підготовки спортсмена* – це сукупність педагогічних впливів у ході цілеспрямованого багаторічного навчально-тренувального процесу, що сприяють розвитку як загально-людських і моральних якостей особи, так і формуванню специфічних кондицій молодої людини (спортсмена), потрібних для досягнення високого змагального результату у відповідному виді спорту.

В.М. Платонов із співавт. (2012) зазначають що місце тієї чи іншої країни у підсумковій таблиці Ігор Олімпіади визначають безліч факторів внутрішнього життя кожної країни (економічні можливості, стабільність у суспільстві, рівень розвитку науки та освіти, відношення до фізичного виховання і спорту вищих досягнень). Але за рівних умов ефективність виступів у значній мірі обумовлюється здатністю фахівців у сфері спорту сформувати і реалізувати саме ефективну систему олімпійської підготовки [122, с. 28].

Автори зазначають, також: «Характеризуючи сучасні ефективні системи олімпійської підготовки, варто перед за все відмітити їхню комплексність і у рівній мірі – значущу роль різних складових у забезпеченні кінцевого результату. Без використання на сучасному рівні можливостей всіх наведених складових не можна розраховувати на успіх» [122, с. 29].

Серед *фізіологічних* засобів, що мають з-поміж іншого використовуватись, О.Ц. Демінський, який доклав чимало зусиль до того, аби наскільки можливо повно описати склад системи підготовки спортсменів, називає психофізіологічні засоби (акупунктура, масаж і розминка); психофармакологічні (транквілізатори, антидепресанти, психостимулятори, неотропи і адаптогени); гігієнічні (гідропроцедури, сауна, штучна аеронізація, ультрафіолетове випромінення, спеціальне харчування, вітамінізація); правильну організацію харчування; фізіотерапію – вона відзначається значною кількістю природних (Сонце, повітря, вода) і штучних (переважно шляхом трансформування електричної енергії в її різні види і форми) фізичних чинників впливу на організм.

Чинники *психологічної підготовки* О.Ц. Демінський поділяє на мобілізуючі, коригуючі та релаксуючі. Мобілізуючі засоби та методи спрямовані на формування настанови на активну інтелектуальну і моторну діяльність спортсмена. Це вербальні засоби (самонакази, переконання), психорегулюючі

вправи (психорегулююче тренування, вправи на концентрацію уваги), фізіологічні вправи (збудливий варіант акупунктури, масаж).

Коригуючі засоби та методи передбачають необхідність внесення переважно не кількісних, а якісних змін без зміни «знаку» стану спортсмена (різні варіанти сублімації, наприклад, його думки про можливий хід і результат змагань витісняються в напрямі планування і оцінювання власних техніко-тактичних дій, це також прийоми «реалізації» і «гімнастики почуттів» системи К.С. Станіславського).

Релаксуючі засоби та методи (психорегулююче тренування (варіант «Заспокоєння»), «прогресуюча релаксація», «паузи психорегуляції», заспокійливий масаж). За змістом психологічні чинники поділяються на суггестивні, ментальні та інші (вербальні, образні та вербально-образні), а також соціально-ігрові.

О.Ц. Демінський акцентує: одним із основних завдань психолога, як важливої постаті у системі підготовки спортсмена, є навчання спортсменів прийомам саморегуляції для їх самостійного і свідомого застосування. Класичні приклади прийомів – психорегулююче і психом'язове тренування. Уявне тренування сприяє формуванню у спортсмена вміння швидко відбирати з усього потоку інформації, що до нього надходить, найбільш значущі, а також правильні ознаки раціональних рухових дій [35, с. 25-40].

Загальнопідготовчі вправи сприяють підвищенню рівня загальної фізичної підготовки (ЗФП) спортсмена, зміцнюють його здоров'я, формують будову тіла, а також удосконалюють функціональні якості та рухові властивості. Різновидами цих вправ є координаційні (для розширення загальної рухової діяльності), кондиційні (для вдосконалення ЗФП), комбінаційні (для одночасного вирішення завдань як вдосконалення загальних координаційних, так і загальних кондиційно-функціональних можливостей).

Спеціально-підготовчі вправи за спрямованістю впливу на організм спортсменів більш подібні до змагальних вправ, ніж до загально підготовчих. Ідеомоторні вправи ґрунтуються на регулюючій функції уявлення рухів і полягають у використанні розумових дій, спрямованих на інтелектуальне, обов'язково досконале виконання технічних прийомів і тактичних дій.

Доведено, що найбільш ефективним у тренуванні спортсменів високої кваліфікації у частині видів спорту є застосування спеціально-підготовчих засобів, систематизованих на основі техніко-тактичних дій і комбінацій, які найчастіше трапляються у змагальній діяльності [35, с. 41-42].

Щодо підготовленості спортсмена, – про її стан і динаміку судять по ряду показників: інтегративне – за рівнем і динамікою спортивно-технічних результатів і за результатами тестування в цілісних контрольних вправах; диференційовано – по окремих показниках тренованості, що набуваються внаслідок тренування; за станом сформованих і налаштованих завдяки підготовці вмінь, навичок і знань; по зрушеннях у рівні розвитку тих або інших фізичних і пов'язаних з ними психічних здібностей спортсмена, а на біологічному рівні за покликаними спортивною підготовкою перебудовами і вдосконаленням функціональних і морфофункціональних властивостей різних систем організму спортсмена. Різносторонність підготовки спортсмена знаходить своє відображення у різних аспектах його підготовленості – у фізичній, психічній, технічній і тактичній [83, с. 28].

Однак неровно розкрита роль *дидактичних чинників* у системі спортивної підготовки, які, окрім завдань навчання руховим діям, дають змогу сприяти «організації спортивної діяльності особистості» [35, с. 41]. Щодо поданого, звернемо увагу на тезу Л.П. Матвєєва, який підкреслював, – ведучи мову про розвиток індивіда у спорті, потрібно мати на увазі закономірний процес кількісних і якісних змін якостей особи, що йдуть тривалий час і є незворотними за своїми генеральними тенденціями, котрі проявляються в різних життєвих стадіях. Осмислюючи, відповідно до тих самих норм, роль виховання, потрібно бачити глибоку спорідненість і разом з тим суттєві відмінності цих процесів, що не дозволяють їх змішувати. Виховання як соціально-детермінований процес впливу на індивіда за визначених умов здатне оптимізувати тенденції розвитку особи в тій мірі, в якій вона залежить не лише від виховання, але також від генетичних та інших факторів [83, с. 16].

Достатньо загально, хоча сутність при цьому і схоплена, автором було подане визначення поняття «спортивна діяльність», вкрай важливого для сучасного спорту, адже привертає увагу до діючої у змаганні особи – спортсмена. Л.П. Матвєєв пише: «Поняття спортивна діяльність можна на достатніх підставах тлумачити як частковий синонім поняття спорту. Суворо кажучи, під спортивною діяльністю потрібно мати на увазі саме те у спорті, що втілене у поведінку спортсмена у процесі його підготовки до спортивного змагання та у ході самого змагання. При такій трактовці спортивної діяльності логічне розрізнювати два її підтипи: спортивно-підготовчу і власне змагальну діяльність» [83, с. 27]. Очевидно, що для більш повного розкриття поняття «спортивна діяльність» потрібно звернутись, насамперед за все, до поняття

суб’єкта діяльності (мова про особливості його формування, сутність явища суб’єктності, відповідальності суб’єкта за власну життєдіяльність і т. д.).

Як загальну тенденцію з практики спорту вищих досягнень можна попередньо виділити те, що спортсмени, у яких вже склалась у свідомості дійсність (суб’єктивоване, достатньо повне і об’єктивне відображення) своєї спортивної дисципліни, і які знаходяться на етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей, а також збереження вищої спортивної майстерності, зазвичай, більш самостійні у своїх діях і у прийнятті рішень.

Спортивна діяльність формується по мірі становлення особи спортсмена відповідно до закономірностей переходу кількісних змін у нову якість. Насправді процес спортивної освіти особи розпочинається з формування спортсменом, який вже розуміє власну відповідальність за кінцевий результат, образу «себе у бажаному майбутньому», а потім переходить до постійних зусиль з тим, щоб досягти наміченого («злитись із цим образом»). Потрібно уявити, якою людиною, яким спортсменом я бажаю себе бачити. Якщо такий образ, за допомогою тренера та інших близьких дорослих створений, він є надійним дороговказом не лише у спортивній діяльності, але й життєдіяльності даної особи взагалі.

Але щоб таке було можливим у ході формування і реалізації системи спортивної підготовки, серед необхідного іншого, має бути забезпечене нижчезазначене.

Пріоритет має отримати не саме тільки вдосконалення навчально-тренувального процесу, він залишається ніби всередині, представляючи собою ядро, іманентну сутність обговорюваного явища, але більш широкою рамкою об'єктивно виступає багатогранний процес підготовки спортсменів і команд. Це означає, якщо ми будемо і надалі розглядати тренера лише як фахівця, який одноосібно забезпечує високу якість планування навчально-тренувального процесу, ми не перейдемо до більш високого рівня організації та управління у спортивній підготовці, а саме до забезпечення, за участі тренера, оптимальної організації змісту підготовки спортсмена, який, з часом, стає рівним тренеру суб’єктом даного процесу.

Принципово важливо при такій постановці питання бачити в сучасному тренері зі спорту такого професіонала, якого вже досить давно в ряді зарубіжних країн називають менеджером. Того наставника, який успішно поєднує здатність до планування навчально-тренувального процесу з умінням укомплектувати склад саме тими гравцями, які потрібні для реалізації створеної ним концепції гри, який здатний підпорядкувати своїй волі своїх підопічних,

зорганізувати в злагоджено-діючий механізм фахівців, що відповідають за інформаційне, матеріально технічне, медичне, психологічне та інші види забезпечення.

Отже, окрім зазначеного, *спортивна діяльність* примітна таким станом мислення і контрольованої особою власної активності, коли кваліфікований спортсмен не лише здатний брати на себе відповідальність за власне поводження, підпорядковуючи його наступним тренуванням і відповідальним змаганням, але й проявляти потрібну тут і зараз (тобто, на спортивній арені) ініціативу і винахідливість для забезпечення досягнення (і, якщо потрібно, повторення) потрібного змагального результату.

В наш час достатньо описовими, радше на рівні уявлень науковців, залишаються у нас положення про зміст устрою системи підготовки спортсменів. Вони справді намагалися ретельно окреслити зміст елементів такої системи, але це завдання так і не розв'язане саме тому, що не було визначено, які результати вона має забезпечувати. Як було показано, головним (проміжним) підсумком впливу усієї системи на особу спортсмена має бути поступове становлення суб'єкта спортивної діяльності, що розв'язує гостру проблему відповідальності спортсмена за змагальний результат (на тепер помилково вважається, гру виграють спортсмени, а програє тренер команди – насправді і виграють, і програють вони усі разом), а також виховання особистості, яка «знайде себе», полишивши заняття спортом.

Визначення *спортивної діяльності* як стану мислення і контрольованої активності особи, коли підготовлений і діяльний спортсмен не лише здатен брати відповідальність за власне поводження, але й проявляти потрібну ініціативу і винахідливість для досягнення (і повторення) потрібного змагального результату, дає дещо чіткіші орієнтири для змісту навчально-тренувального процесу і спрямованості усієї системи багаторічної підготовки спортсменів, хоча у нашому дослідженні ми ще більш детально розкриємо цю тему.

Виведення на перший план проблеми становлення у системі спортивної підготовки суб'єкта спортивної діяльності, по-перше, чітко повертає тему олімпійського і професійного спорту у поле педагогічної науки, і, по-друге, привертає увагу до оновлення змісту професійної підготовки і діяльності сучасних спортивних тренерів та усіх інших фахівців.

Проблеми сучасної системи підготовки спортсменів в Україні

Відомі доволі нестабільні виступи наших атлетів майже на всіх літніх та зимових Олімпійських іграх, починаючи з набуття Україною державної незалежності. Приміром, на XXXI літніх Олімпійських іграх в Ріо-де-Жанейро 205 українських спортсменів завоювали 2 золоті медалі, тоді як у Угорщини 8 медалей, у Хорватії 5, Узбекистану 4, а у Казахстану 3.

Нідерланди і Білорусь відрядили на XXIII зимові Олімпійські ігри до Пхьончхану по 33 атлети, що тотожно Україні (теж 33 учасники). Нідерланди завоювали на XXIII зимовій Олімпіаді 8 золотих, всього – 20 медалей і посіли п'яте місце у неофіційному командному заліку. У білоруських спортсменів 2 золоті і 1 срібна, а у команди України лише 1 золота.

З огляду на системні невдачі, В.М. Платонов виконав велику роботу з узагальнення усіх наявних проблем і підходів до їх розв'язання Він визначив низку заходів вдосконалення навчально-тренувального процесу, які подані нижче. Це описання окреслених відомим фахівцем напрямків має для нас ще й ось який сенс: уважний читач, знайомлячись з кожною з проблем, відповість на питання: чи можемо ми розв'язати хоч якусь з них, не ставлячи у практичну площину питання створення нової системи підготовки спортсменів в Україні?

Перший напрямок – приріст обсягу тренувальної і змагальної діяльності. Значення основних показників, які характеризують цей аспект процесу спортивного тренування, у першій половині 1990-х рр. у 2 рази (а в окремих випадках і більше) перевищили обсяги 1960-х рр. Особливо це стосується обсягу змагальної діяльності, який у більшості видів спорту зріс у декілька разів у зв'язку із різким збільшенням кількості змагань, особливо-комерційних. Навіть у тих видах спорту, які вважались сезонними, змагання відбуваються цілий рік.

Тенденція до подальшого збільшення обсягів тренувальної роботи теж зберігається, адже фахівці різних країн рекомендують у найближчі роки наростити обсяг роботи, що витрачається на підготовку спортсменів високого класу, до 1500-1700 годин на рік за умови 340-360 днів занять і змагань (на тепер ці цифри не перевищують 1100-1400 і 300-320). Водночас, практика спортивної підготовки засвідчила, що цей напрямок вдосконалення спортивного тренування у багатьох видах спорту практично вичерпав свої можливості. Адже спортсмени і навіть команди, надмірно збільшивши обсяги тренувальної роботи, не отримали бажаних результатів. Натомість стрімко зросла кількість випадків перетренувань, перенапруги функціональних систем

організму і травматизму. Скоротились терміни виступів на рівні найвищих досягнень через виключно високі фізичні і психічні навантаження, вичерпування адаптаційних можливостей організму спортсменів. Надмірні навантаження увійшли у протиріччя з іншими компонентами тренувального навантаження, негативно позначились на ефективності процесу спеціальної фізичної і технічної підготовки.

Другий напрямок – розробка методики продовження періоду успішних виступів на заключних етапах спортивної кар'єри. Комерціалізація і професіоналізація професійного спорту загострили інтерес до теми продовження успішної кар'єри видатних спортсменів. Помічено, – докладання тренерами і спортсменами зусиль до того, щоб залишитись у спорті, призвело до успішних виступів значної кількості спортсменів у різних видах спорту далеко за межею уявлень про оптимальну вікову зону для досягнення найвищих результатів. З'явилось багато прикладів демонстрації видатних результатів у віці 30-35 і навіть 40 і більше років не лише у спортивних іграх, але й у легкій атлетиці, велоспорті, різних видах веслування. Навіть у спортивному плаванні, яке було прийнято вважати спортом юних з верхньою віковою межею не більше 22-24 років, з'явилась значна кількість видатних 28-32 річних спортсменів, здатних успішно конкурувати зі своїми більш молодими суперниками. Процес підготовки тут має бути підпорядкований ефективній змагальній діяльності, що надійно спирається на використання індивідуально-визначених резервів підвищення і підтримання спортивної майстерності. В.М. Платонов зауважує: «Знання, що відносяться до цієї стадії, спираються в основному на досвід практики, адже система підготовки на даній стадії не має потрібного наукового обґрунтування» [124, с. 58].

У розробці ефективної системи підготовки на цій стадії, тобто закріпленні на вже набутому рівні вищих досягнень, криються як великі резерви росту майстерності, так і резерви збільшення тривалості кар'єри спортсменів високого класу.

Третій напрямок пов'язаний з оптимізацією побудови чотирьохрічних олімпійських циклів. Науковець перспективною уважає цю можливість, маючи на увазі що талановитий спортсмен зазвичай брав участь у двох-трьох Олімпійських іграх, розробку структури і змісту кожної ланки у ланцюгу підготовки і виступів упродовж 8-12 років. Автор виходить з того, що кожний олімпійський цикл не може дублювати зміст попереднього, а має являти собою самостійне утворення, побудоване з урахуванням вікових особливостей

спортсмена, тривалістю і змістом попередньої підготовки, закономірностей і принципів багаторічного спортивного вдосконалення особи.

Четвертий напрямок – усунення протиріч, що виникли у сфері олімпійського спорту у зв'язку із заснуванням Юнацьких Олімпійських ігор, які з допоміжного заходу у системі багаторічної підготовки перетворюються на спортивне явище міжнародного масштабу.

Тенденції, що проявили себе під час формування програм Юнацьких Олімпійських ігор і, відповідно, при побудові програм підготовки до них, є подібними до змагань принципового іншого рівня, а саме – літніх і зимових Олімпійських ігор. Усе це стало серйозною загрозою для планомірної підготовки спортсменів, стану їхнього здоров'я. Наявне прагнення досягти максимальних результатів на Юнацьких Олімпійських іграх призводить до брутального порушення закономірностей багаторічної підготовки, її форсування, а в окремих видах спорту (приміром, у важкій атлетиці, особливо, жіночій) до катастрофічних наслідків для здоров'я і повноцінного розвитку. Адже ситуація, що виникла, спричинила передчасний відхід зі спорту значної кількості найбільш талановитих юних спортсменів.

В основі *п'ятого напрямку* – розуміння того, що періодизація підготовки повинна спиратись на творче використання закономірностей і принципів спортивного тренування, а не на формально виписані у підручниках схеми, наосліп підігнані під календар змагань.

Потрібно враховувати, що періодизація річної підготовки залежить від етапу багаторічного вдосконалення спортсменів, специфіки календаря змагань відповідно до виду спорту, цільової орієнтації спортсменів і тренерів на виступи у змаганнях різного рівня, тривалості і змісту попередньої підготовки. Періодизація річної підготовки буде принципово різнитись у спортсменів, які знаходяться на етапах попередньої базової підготовки і максимальної реалізації індивідуальних можливостей у ході багаторічного вдосконалення. Різні підходи до періодизації будуть реалізовуватись при підготовці в циклічних видах спорту і спортивних іграх. По-різному буде будуватись річна підготовка спортсменів, які орієнтуються на успіх чи то у найбільш масштабних змаганнях року – Олімпійських іграх або чемпіонатах світу, або ж на успіх упродовж більшої частини року.

За такого підходу видаються незрозумілими спроби критикувати вузько направлені концепції періодизації, розроблені для конкретних випадків, приміром, для підготовки виключно до головних змагань року. Забувається, що періодизація – це лише технологія побудови процесу підготовки, яку потрібно

уміло застосовувати, а теорія періодизації – це сукупність закономірностей і принципів, які мають бути покладені в її основу.

Шостий напрямок – сувора відповідність системи тренування спортсменів високого класу специфічним вимогам обраного виду спорту, з урахуванням спеціалізації, ігрового амплуа тощо. Це знаходить своє втілення у різкому збільшенні обсягу допоміжної і, особливо, спеціальної підготовки у загальному обсязі тренувальної роботи. Загальна підготовка, як неспецифічна у її традиційному розумінні, перестала відігравати суттєву роль у тренуванні спортсменів високого класу і використовується переважно як засіб активного відпочинку. Вона набуває радше базового характеру, стає тісно пов’язаною за завданнями, а також за своїм змістом з допоміжною (напівспеціальною) і спеціальною підготовкою.

Навіть на ранніх етапах багаторічного вдосконалення необхідний суворий взаємний зв'язок методів і засобів тренування, співвідношення роботи різноманітної спрямованості з вимогами передбачуваної у подальшому вузької спеціалізації, що важливо у спортивних іграх. Вже доведено, що виконання спортсменами у дитячому та підлітковому віці великих обсягів загальнопідготовчої роботи, яка не пов’язана з вимогами майбутньої спеціалізації, здатна пригнічувати природні задатки юних спортсменів, їхню індивідуальність і позбавляти їх можливості досягнення у майбутньому видатних результатів.

Сьомий напрямок – максимальна орієнтація на розкриття індивідуальних задатків даного спортсмена під час вибору спортивної спеціалізації, розробки усієї системи багаторічного тренування, визначенні раціональної структури змагальної діяльності тощо. Це вимагає підвищеної уваги до відбору та орієнтації спортсменів на всіх етапах багаторічного вдосконалення, створення індивідуальних програм підготовки, а також вмілого погодження індивідуальної і групової форм тренувальної і підготовчої роботи.

Восьмий напрямок – прагнення до суворо збалансованої системи тренувальних навантажень, відпочинку, харчування, засобів відновлення, стимуляції роботоздатності і мобілізації функціональних резервів. У наш час існує надмірне захоплення тренувальними і змагальними навантаженнями, а також засобами стимулювання роботоздатності, але все ще недооцінені: повноцінний відпочинок, харчування, заходи з відновлення. Саме тут, включаючи раціональне харчування, яке відповідає особливостям виду спорту і спрямованості навантажень у кожному з фрагментів тренувального процесу, існують значні невикористані резерви підвищення його ефективності.

Не менш суттєві резерви пов'язані також з оптимізацією системи застосування фармакологічних засобів, які забезпечують ефективне протікання адаптаційних і відновлювальних реакцій, профілактику перевтоми і перенапруги функціональних систем, спортивного травматизму і одночасно такої, що не входить у протиріччя з принципами спортивної етики, антидопінговою політикою МОК і міжнародних спортивних федерацій.

Дев'ятий напрямок – відповідність системи підготовки до головних змагань географічним і кліматичним умовам місць, у яких заплановане їх проведення. Тут потрібно мати на увазі, що проведення змагань в умовах жаркого або холодного клімату, середньогір'я чи високогір'я, а також за значної зміни часових зон здатне найбільш суттєвим чином вплинути на рівень змагальних результатів. Відповідно, знання і врахування усіх цих факторів у процесі підготовки дозволяє нейтралізувати їх від'ємний вплив, досягти найвищих результатів сезону навіть у незвичних кліматичних і географічних умовах.

Десятий напрямок – розширене використання нетрадиційних засобів підготовки: використання приладів, обладнання і методичних прийомів, що дозволяють більш повно розкрити функціональні резерви спортсмена; застосування тренажерів, що забезпечують поєднане вдосконалення рухових якостей (наприклад, сили і гнучкості, сили і координаційних здібностей), фізичне і технічне вдосконалення; проведення тренувань в умовах середньогір'я і високогір'я, що дозволяє інтенсифікувати процеси адаптації до факторів тренувального впливу, підвищити ефективність безпосередньої підготовки до головних змагань.

Одинадцятий напрямок – орієнтація усієї системи спортивного тренування на досягнення оптимальної структури змагальної діяльності. Це передбачає не лише вдосконалення всіх її компонентів, значущих на етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей, але й створення відповідного функціонального фундаменту на ранніх етапах багаторічної підготовки. Одночасно варто враховувати, що в структурі змагальної діяльності на рівні вищої спортивної майстерності значущими часто виявляються компоненти, які на ранніх етапах багаторічної підготовки випадають з поля зору тренера і спортсмена. У ході створення функціонального фундаменту на етапах попередньої і спеціалізованої базової підготовки необхідно орієнтуватись на ті складові, які потім забезпечують успіх на рівні вищих спортивних досягнень. Помилки, що трапились, дуже складно виправити на етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей.

Дванадцятий напрямок – вдосконалення системи управління тренувальним процесом на основі об'єктивізації знань про структуру змагальної діяльності і підготовленості з урахуванням як загальних закономірностей становлення спортивної майстерності у конкретному виді спорту, так і індивідуальних можливостей спортсменів. Тут передбачається орієнтація на групові та індивідуальні модельні характеристики змагальної діяльності і підготовленості, відповідну систему підбору і планування засобів педагогічного впливу, контролю і корекції тренувального процесу.

Аналіз свідчить, що цей напрямок, спираючись на можливості сучасної діагностичної техніки та інформаційних технологій, є одним з головних резервів вдосконалення системи спортивного тренування, адже дозволяє забезпечити необхідні умови для раціонального і оперативного управління станом спортсмена і процесом адаптаційних змін, що забезпечують відповідність рівня підготовленості запланованій структурі змагальної діяльності, а також бажаному змагальному результату.

Тринадцятий напрямок – розширення, конкретизація і часткова перебудова знань і практичної діяльності по ряду розділів спортивної підготовки (розвиток рухових якостей, планування навантаження, вдосконалення складних елементів спортивної техніки, застосування ергогенних засобів тощо) у напрямку забезпечення умов для профілактики спортивного травматизму і недопущення перетренованості.

Адже внаслідок виключно високого рівня тренувальних навантажень і різкого розширення змагальної практики проблема спортивного травматизму і перетренування перетворилась на одну з найбільш гострих у сучасному олімпійському спорті. Ці негативні явища знищують кар'єру багатьох талановитих спортсменів, адже не дозволяють їм у повній мірі реалізувати свої можливості. Як наслідок – суттєво скорочують тривалість виступів на найвищому рівні, призводять до серйозних проблем зі здоров'ям.

Аналіз свідчить, що більшість випадків перетренування і травм (близько 70-80%) виникають внаслідок недостатнього рівня знань тренерів і спортсменів щодо їх профілактики, а також внаслідок недостатньої кваліфікації залучених фахівців. До цього ж додаються: недосконалість окремих положень теорії та методики спортивного тренування, нерозв'язані організаційні та матеріально-технічні складові спортивної підготовки. Саме тому у корекції ряду положень як загальної теорії, так і конкретної методики підготовки спортсменів криються суттєві резерви зменшення травматизму, профілактики перетренування і підвищення якості підготовки, продовження успішної кар'єри спортсменів.

Чотирнадцятий напрямок – динамічність системи підготовки, її оперативна корекція на основі постійного вивчення і врахування як загальних тенденцій розвитку олімпійського спорту, так і особливостей розвитку конкретних його видів (зміни правил змагань, використання нового інвентарю і обладнання, розширення календаря і зміни значущості різних змагань тощо). Потрібно також враховувати появу у програмі Олімпіад нових видів спорту, наприклад гольфу і керлінгу, які вимагають розвитку відповідних теоретичних і власне конкретно-методичних положень тощо.

П'ятнадцятий напрямок вимагає цілеспрямованої роботи з відбору і включення до предметної сфери теорії такого, що постійно оновлюється і розширюється, важливого матеріалу, як результати наукових досліджень, а також практичного досвіду фахівців [124].

Приймаючи виконаний відомим науковцем аналіз ситуації, присвячений радше існуючим проблемам у змісті навчально-тренувального процесу на різних етапах спортивної підготовки, звернемо увагу на потребу його суттєвого доповнення у частині управління самою системою підготовки спортсменів, яка власне створюється для того, щоб забезпечити високу якість навчально-тренувального процесу в умовах нинішньої України.

По-перше, в Україні відсутня державна політика у розвитку олімпійських видів спорту. Тобто, не встановлені зрозумілі і переконливі пріоритети у розвитку тих або інших олімпійських видів спорту, ролі центральних державних і місцевих органів влади, немає орієнтирів у частині поєднання зусиль спортивних федерацій з місцевою владою тощо. Крім того, недостатнім є законодавче забезпечення розвитку спорту, приміром, щодо підтримки спонсорства і меценатства, визначення позабюджетних джерел фінансування спорту.

Як наслідок, *по-друге*, до порядку денного в наш час усе ще не поставлене питання державної позиції щодо створення сучасної системи підготовки спортсменів як такої. Саме вона має забезпечити поступ у розвитку спорту в Україні за рахунок урахування усього зазначеного як до цього, так і після. Має забезпечуватись розв'язання усіх цих вказаних проблем, адже без цього годі чекати на нову якість підготовки наших спортсменів.

По-третє, не визначені зрозумілі як керівництву Міністерства молоді і спорту України і спортивних федерацій, так і органам влади в областях завдання про потрібні конкретні і сильні дії у кожній з областей, з урахуванням як їх наявного потенціалу, так і передумов розвитку тих чи інших видів спорту (літніх і зимових, а також з програми паралімпіад).

По-четверте, відсутня державна політика у такому важливому ресурсі, яким є науково-методичне забезпечення багаторічного процесу спортивної підготовки, починаючи від відбору талановитої молоді, закінчуючи супроводом спортсменів, які завершили виступи.

По-п'яте, точково, вибірково вивчається і використовується різноманітний позитивний вітчизняний і закордонний досвід розвитку спорту. Насамперед у небагатих країнах Європи (Польщі, Угорщині, країнах Прибалтики), що можуть слугувати прикладом.

По-шосте, хоча наявні фінансові ресурси на розвиток спорту вищих досягнень у центрі і на місцях вкрай обмежені, вони дробляться на підтримання видів спорту чи не з усієї програми літніх і зимових видів спорту, а також інших неолімпійських видів.

По-сьоме, матеріальна база майже з усіх літніх і зимових олімпійських видів спорту не відповідає вимогам сьогодення, відстає на десятиліття, стримує розвиток спорту.

По-восьме, рівень науково-організаційного забезпечення розвитку «піраміди» майже кожного з олімпійських видів спорту вкрай низький, очевидно несучасний.

По-дев'яте, структура спеціалізацій (вони раніше мали назву спеціальностей) з підготовки фахівців для спорту є статичною, не має динаміки розвитку. Вона на десятиліття відстає від сучасних тенденцій, адже і в цьому аспекті не враховується позитивний досвід, накопичений в інших країнах близького та дальнього зарубіжжя.

По-десяте, вкрай недостатня увага, і на цьому особливо акцентуємо, приділяється якісній професійній підготовці сучасних менеджерів спорту. Адже майже всі посади, починаючи від керівників первинних організацій спорту і закінчуючи керівниками органів державного управління, укомплектовані кадрами без спеціальної освіти менеджерів.

По-одинадцяте, потрібне налагоджування професійної освіти і підготовки усіх тих інших фахівців, окрім тренерів і менеджерів, які мають брати участь у новоствореній системі спортивної підготовки (спортивних психологів, фахівців зі спортивної медицини, дієтологів і фармакологів та інших спеціалістів у контексті сучасної спортивної практики).

По-дванадцяте, потрібне більш чітке, з акцентом на зрозуміле стимулювання успішної діяльності тренерів груп різного рівня майстерності, диференціювання їхньої заробітної плати в організаціях первинної ланки підготовки спортсменів.

По-тринадцяте, підвищення кваліфікації проводиться формально (на випадок перевірок), відсутня практика періодичного і об'єктивного оцінювання наявного рівня професійної підготовки тренерів та інших фахівців, як це має місце, приміром, у ході атестації медичних працівників.

По-чотирнадцяте, відсунуті на периферію нерозв'язані на теоретико-методичному рівні психолого-педагогічні проблеми спорту (приміром, ми вже звертались до важливої теми глибокого розкриття сутності явищ спортивної підготовки і суб'єкта спортивної діяльності). Усвідомлення не лише тренерами, але й усіма іншими фахівцями сутності цих явищ, дає перспективу суттєвого підвищення ефективності системи підготовки спортсменів.

Узагальнюючи зазначимо головне, – розробка державної політики у царині спорту вищих досягнень і нова та сучасна система підготовки спортсменів, створена відповідно до визначеної державної політики, виступають як єдина комплексна і всеосяжна умова надійного підвищення рівня спортивної підготовки в Україні. Все інше, точкове – це гра в російську рулетку: пощастить чи ні, але насправді саме так проходить у нас підготовка спортсменів (пощастило, що зустрілись перспективний спортсмен і гарно підготовлений, роботящий тренер; пощастило, що тренер зумів угадати стратегію підготовки і все подібне або ж не пощастило). Пощастило, що наш фахівець з фристайлу – досвідчений Олександр Абраменко вдало виконав на Олімпіаді у Пхьончангу свій останній стрибок, який, з його слів, він ніколи до цього не виконував на офіційних змаганнях, – отже Україна отримала золоту медаль.

Зазначимо, що реформа спорту в Україні – це актуальний загальнонаціональний політичний проект. Свобода бізнесу, а спорт це бізнес, і захист бізнесу від недобросовісної конкуренції, – це основний проект, який просуває демократичну країну кожен день.

Забезпечення свободи своєї справи і наявність зайнятості діяльних і зацікавлених в результатах своєї праці фахівців (фахівці, які працюють в спорті, не є винятком), спрямовує ще вчора незадоволених і бідних на творення і на якісну роботу: це і є стабільна політика.

Нашій країні гостро потрібні нові проекти, які залучають людей до творення: Україна може об'єднатись тільки загальними справами. Але таких проектів практично немає, а це і є головна причина існуючої нестабільності. Реформа спорту вищих досягнень, яка носить середньостроковий характер і розрахована на один олімпійський цикл, має всі шанси стати одним із перших успішних проектів реформ в Україні.

1.2. ВАЖЛИВИЙ НЕВИКОРИСТАНИЙ ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ СПОРТУ ВИЩИХ ДОСЯГНЕНЬ

Базові положення про явище «досвіду» та його використання

Для будь-якої професійної діяльності людини характерні нововведення (інновації). Інновації є результатом пошуків вдалих рушень як окремих представників педагогічної професії, так і цілих колективів. У випадку отримання соціально-важливого результату цей процес вивчається, аналізується та поширюється у практиці. Передовий досвід забезпечує:

- рішення проблем, що виникають на сучасному етапі розвитку суспільства;

- висунення та апробування нових ідей, методів, організації відповідного процесу;

- вироблення рекомендацій із застосування досвіду для спеціалістів-практиків;

- широке впровадження досягнень передової думки провідних фахівців у практику.

Спираємось на розуміння, що фундаментальною в ході підготовки спортсменів виступає освітньо-спортивна діяльність особи (спортсмена), яка спрямовується головним чином педагогом (тренером) за участі всіх інших суб’єктів системи спортивної підготовки.

За визначенням В.І. Загвязинського, яке ми приймаємо і використовуємо: за суттю педагогічний досвід – це такий, що відповідає сучасним запитам і відкриває можливості постійного вдосконалення, нерідко оригінальний за змістом, логікою, методах і прийомах зразок діяльності, що приносить кращі в порівнянні з поширеною практикою результати.

Новаторським називають абсолютно новий, раніше невідомий досвід, який виявився настільки передовим і ефективним, що збагатив педагогічну науку, суспільне педагогічне знання; висока ефективність якого була доведена в процесі педагогічної практики. Такий педагогічний досвід особливо цінний тому, що саме він прокладає нові шляхи в педагогічній практиці та педагогічній науці. Отже, будь-який передовий педагогічний досвід повинен бути джерелом вирішення наявної педагогічної проблеми [45, сс. 1-2].

«Передовий педагогічний досвід» в залежності від кількості його авторів може бути колективним, груповим або індивідуальним. Досвід може бути комплексним, функціональним, локальним. Комплексний охоплює разом різні

питання навчально-виховного процесу, функціональний відображає один з видів роботи, окремі питання або аспекти навчання або виховання; локальний досвід найчастіше розкриває певну проблему.

Педагогічний досвід може бути зафіксованим (опублікованим), коли повідомлення про діяльність педагогів та її результати представлені в особистих записах або доповідях на нарадах, статтях, і незафіксованим (неопублікованим), коли сукупність професійно- значущих якостей, технологічних прийомів і методів не знайшли відображення в засобах масової інформації, а його носіями є фахівці високої кваліфікації, які мають визнані успіхи. Його також можна вилучити шляхом ретельного вивчення документальних матеріалів.

За ступенем наукової обґрунтованості передовий досвід може перебувати на стадії емпіричного або науково-теоретичного обґрунтування. За рівнем ефективності досвід може давати більш високі результати, ніж у масовій практиці, при менших витратах коштів, зусиль і часу спеціалістів. За тривалістю функціонування може бути тривалим (наприклад, функціонуючим більше трьох років) і короткочасним (функціонуючим до трьох років).

Педагогічний досвід може бути перспективним і безперспективним; реальним, таким, що відбувся, що відображає те, що «мало місце», було, вже минуло; і потенційним, зверненим за своїм значенням у майбутнє, що дозволяє передбачати те, що може відбутися, реалізуватися чи ні в залежності від певних обставин у ході його використання.

Педагогічний досвід може бути позитивним і негативним. Позитивний досвід вимагає розвитку, закріплення, заохочення, а негативний досвід вимагає виключення його.

Педагогічний досвід може бути стихійним і планомірно (цілеспрямовано) сформованим. Стихійний досвід складається спонтанно, сам собою: відтак неможливо прогнозувати, де і коли він з'явиться, при цьому фахівець діє, навіть не усвідомлюючи, що отримує в своїй практиці нові і несподівані результати (позитивні або негативні). Планомірний досвід складається цілеспрямовано, поступово формується, «вирощується», при цьому педагог або педагогічний колектив послідовно реалізують свій теоретично обґрунтований задум, за необхідності здійснюючи корекцію своїх дій у процесі організації.

Наведене вище розрізнення дозволяє характеризувати передовий педагогічний досвід з різних точок зору. Однак не менш значущим у цьому процесі є поняття «педагогічна інновація» (нововведення), під чим розуміється цілеспрямована зміна, що вносить в освітнє середовище стабільні елементи

(нововведення), які поліпшують характеристики окремих частин, компонентів і самої освітньої системи в цілому; процес освоєння нововведення (нового засобу, методів, методики, технологій тощо); пошук ідеальної методики і програми, їх упровадження у освітньо-виховний процес і творче переосмислення суті інновації.

Педагогічні інновації класифікуються за видами діяльності: на педагогічні, що забезпечують педагогічний процес, і управлінські; за характером внесених змін: на радикальні (засновані на принципово нових ідеях і підходах), комбінаторні (нове сполучення відомих елементів) і модифікуючи (що вдосконалюють і доповнюють існуючі зразки і форми); за масштабом внесених змін: на локальні (незалежні одна від одної зміни окремих ділянок або компонентів), модульні (взаємопов'язані групи кількох локальних педагогічних інновацій), системні (повна реконструкція системи як цілого); одиничні і дифузні; за джерелом виникнення і за масштабом використання: зовнішні (науковцями за межами освітньої системи) і внутрішні (розробляються всередині педагогічної системи).

Передовий досвід і педагогічні інновації у спортивній практиці з урахуванням віку осіб, що займаються, стосуються дошкільної, шкільної педагогіки і педагогіки дорослих.

Кожному етапу вивчення і впровадження досвіду (виявлення – вивчення – поширення) відповідають свої критерії.

На етапі виявлення головний критерій – стійкі позитивні результати в освітньо-виховному процесі.

На етапах вивчення – аналіз того, як кінцеві результати залежать від використання досягнень педагогічної науки, наукове осмислення досвіду. Основний критерій – глибоке розумінні суті досвіду, його ідеї. На цьому етапі відомості про досвід доповнюються, обробляються, а сам досвід адаптується до засобів масової практики.

На етапі поширення створюється базова модель досвіду, яка може бути застосована для вдосконалення практики; розробляються рекомендації щодо використання досвіду.

Першою важливою ознакою чи критерієм передового педагогічного досвіду виступає його актуальність, яка виражається у відповідності досвіду сучасним тенденціям суспільного розвитку, передовим ідеям спортивної педагогіки і практики, регіональної освітньої і соціальної політики; професійними інтересами; вирішенню завдань, що випливають із соціального замовлення держави в галузі спорту, інтересів особистості.

Друга ознака передового педагогічного досвіду – висока результативність і ефективність педагогічної діяльності. Передовий педагогічний досвід повинен давати «рясний урожай», значні зрушення в рівні вихованості, загальному і спеціальному розвитку молоді при порівнянні з результатами масового досвіду діяльності педагогів і колективів.

Третій показник передового педагогічного досвіду – оптимальне витрачання сил педагогів, дітей і молоді, а також ресурсів для досягнення стійких позитивних результатів навчання, виховання і розвитку. Більш важливим із наявних зразків є той передовий досвід, який забезпечує позитивний результат при меншій, ніж зазвичай, витраті часу і сил. Висока ефективність педагогічної праці проявляється в тому, що при тих самих витратах часу та залучених ресурсів, він забезпечує більш значні зрушення у визначеному розвитку молоді.

Четвертий показник передового педагогічного досвіду – стабільність і відтворюваність результатів навчально-виховного процесу, збереження заданого рівня результатів при умовах, що змінюються протягом досить тривалого часу. Результати повинні бути однаковими і в інших умовах, і при використанні досвіду іншими фахівцями.

П'ятий показник передового педагогічного досвіду – наявність в ньому елементів новизни. Новизна передбачає відсутність аналогів у практиці роботи. Новизна педагогічних ідей, прийомів, засобів і методів педагогічного впливу може проявлятися на рівні наукових відкриттів (новий зміст, нові форми, методи навчання і виховання, встановлення нових закономірностей, ефективне вдосконалення педагогічної праці та підвищення її результатів). Новизну досвіду характеризують такі показники: творча реалізація на практиці нових теоретичних концепцій, ідей; творче впровадження нових форм, методів, способів педагогічної діяльності з урахуванням місцевих умов і специфіки; раціоналізація окремих сторін педагогічної діяльності; комбінація елементів відомих методик; раціоналізація, удосконалення окремих сторін педагогічної праці; перетворення навчального процесу.

Шостий показник передового педагогічного досвіду – перспективність, можливість використання досвіду в масовій практиці, його застосування іншими спеціалістами.

Сьомий показник передового педагогічного досвіду – репрезентативність – достатня перевірка досвіду в часі і підтвердження хороших результатів у діяльності всіх педагогів, які взяли цей досвід на озброєння у подальшому.

Восьмий показник передового педагогічного досвіду – відповідність його сучасним досягненням педагогіки і передовій методиці, наукова обґрунтованість.

Методи вивчення педагогічного досвіду, які зазвичай потрібно використовувати:

1. Аналіз документів: дослідження результатів організаційно-педагогічної діяльності на основі моніторингу; порівняння документів (різного характеру) авторів досвіду з існуючими рекомендаціями з метою виявлення нетрадиційних сторін в їх педагогічній діяльності.

2. Анкетування.

3. Аналіз: виділення в конкретному досвіді загальних ознак і складових компонентів у їхньому взаємозв'язку.

4. Спостереження: збір інформації при спостереженні.

5. Порівняння: проводиться порівняння кожного з кожним з даного ряду.

6. Метод самооцінки: метод оцінки фахівцем самого себе, своїх можливостей, якостей, майстерності в порівнянні з іншими.

7. Діагностика: встановлення стану діагностованих осіб (об’єктів аналізу) та ін. [129].

Робота з передовим педагогічним досвідом ведеться на різних рівнях: на рівні педагога; на рівні керівника; на рівні творчої групи науковців; на рівні адміністрації тощо.

Педагогічний досвід може бути узагальнений і представлений у вигляді: опису в повному обсязі або окремих фрагментів; розкриття способів і прийомів, що дають позитивний ефект; аналізу і опису досягнутих результатів; аналізу і опису стилю роботи педагога; тривалого аналізу та опису системи роботи та ін.

Узагальнення досвіду необхідно відрізняти від простого його опису. Узагальнити – значить вивести і сформулювати основні ідеї, на яких побудований конкретний досвід; обґрунтувати продуктивність і перспективність цих ідей; розкрити умови, за яких можлива їх реалізація; виявити об'єктивні вимоги, правила відтворення, творчого використання і розвитку конкретного досвіду. Узагальнення досвіду як вид методичної діяльності (як її процес) має відповідну технологію, яка підпорядковується єдиним принципам розробки та реалізації методики – логіки, стратегії, тактики та інструментування [16].

Логіка розкриває послідовність етапів узагальнення досвіду: виявлення і вивчення, осмислення, аналіз і обґрунтування досвіду, його опис. Стратегія характеризує процес узагальнення досвіду з точки зору того, на що він спрямований, які перспективні цілі переслідує, заради чого здійснюється

узагальнення досвіду. Тактика розкриває підхід до організації, здійснення процесу узагальнення досвіду. Інструментування визначає безпосередньо процедурну сторону цього процесу: конкретні прийоми, методики, способи обробки і опису отриманого матеріалу і т. п.

Головне завдання узагальнення передового педагогічного досвіду полягає в тому, щоб виявити в ньому найістотніше, що визначає всі сторони досліджуваного явища, розкрити методи і прийоми, за допомогою яких досягнуто позитивний ефект у роботі спеціалістів. Описуючи досвід, важливо розкрити умови, при яких створювався цей досвід.

Технологія досвіду розкривається в системі конкретних педагогічних дій, в організації змісту навчально-виховного процесу, в прийомах і методах виховання і навчання дітей. Описується і аналізується те, що педагогу вдалося і дало позитивний результат.

Технологія – це процедура діяльності, її склад і зміст. Розкриваючи особливості технології роботи, потрібно всі зусилля педагога співвідносити з конкретними умовами, в яких ці дії здійснюються. Тому в описах досвіду не обійтися без прикладів, без наведення конкретних педагогічних фактів (причому з позиції як педагога, так і спортсмена).

Результативність досвіду необхідно простежувати протягом певного проміжку часу. При оцінці результативності важливо, якщо це можливо, враховувати думку тих, хто вже використовує цей досвід, які переваги він має в порівнянні з іншими підходами, за рахунок чого досягається в досвіді високий результат, стабільними чи ні є ці результати. Оцінюючи результати, необхідно порівнювати їх з типовими (подібними) для даних процесів умов.

Типові помилки при узагальненні досвіду:

- опис уже досить відомого досвіду. Тут опис досвіду не несе новизни. Такий досвід є передовим для конкретного колективу, але узагальнювати його доцільніше в інших формах;

- виклад думок і висновків загального характеру, використання теоретичних викладок з літератури. Такий матеріал може бути названий повідомленням, анотацією літератури і використаний для розширення педагогічного кругозору спеціалістів;

- не завжди розкривається система провідних ідей, слабо виділені, найбільш значущі компоненти методики, що розкривають логіку досвіду, послідовність дій фахівця;

- відсутність аналізу сутності досвіду та наявність тільки констатації фактів;

- поверховість в описі, підміна аналізу проведеної роботи окремими прикладами;

- переважання емоційного характеру опису досвіду;

- не розкриваються шляхи досягнення досвіду (методи, прийоми, засоби);

- відображено тільки успіхи, відсутні проблеми, невирішені питання, труднощі;

- не завжди осмислюються умови, в яких можливе відтворення досвіду.

Можна виділити як мінімум дві причини нереалізованості педагогічних інновацій [89]. Перша причина полягає в тому, що інновація, як правило, не проходить необхідної професійної експертизи та апробації. Другою причиною є те, що впровадження педагогічних нововведень попередньо не підготовлене ані в організаційному, ані в технічному, ані, найголовніше, в особистісному, психологічному відношенні виконавців.

Отже від’ємною умовою для поширення досвіду виступає відсутність інноваційного середовища, тобто певної морально-психологічної обстановки, підкріпленої комплексом заохочувальних заходів організаційного, методичного, психологічного характеру, що забезпечують проведення інновацій. Наявність сприятливого інноваційного середовища в педагогічному колективі знижує коефіцієнт «опору» фахівців нововведенням, допомагає подолати стереотипи професійної діяльності. Інноваційне середовище, якщо воно, дійсно, створене, знаходить відображення у ставленні фахівців до даної педагогічної інновації.

З процесом освоєння досвіду пов'язані такі процеси, як: «упровадження», «трансляція», «поширення», «обмін». У цьому понятійному полі сьогодні з'явився ще один термін – дисемінація. Цим поняттям позначається особливий спосіб поширення та освоєння досвіду, адекватного конкретним потребам реципієнтів який має характер «вирощування».

Дисемінація дозволяє поширити інноваційну практику на найширші маси, адаптуючи, редукуючи, а іноді і розвиваючи різні елементи інноваційної розробки або інноваційну систему в цілому. Дисемінація – це процес, спрямований на те, щоб донести ідеї, методи здійснення, продукти і (або) результати досвіду інноваційної діяльності до цільової аудиторії. Дисемінація може існувати і здійснюватися в двох основних формах – як постійна діяльність або як якийсь спеціально виділений фрагмент у рамках більш широкого рамкового спеціального проекту. Тут до планування дисемінації і до управління нею можна застосовувати загальні рекомендації з розробки проектів та управління проектами.

Кроки, що забезпечують успішність дисемінації інноваційного педагогічного досвіду.

1. Визначити суб'єкти дисемінації, в числі яких основними є:

- автори інноваційного педагогічного досвіду, тобто ті фахівці, які будуть представляти свій досвід педагогічному співтовариству;

- споживачі, користувачі інноваційного педагогічного досвіду, що забезпечує, через його поширення, більш високі результати освітньо-виховної діяльності у подальшому;

- організатори процесу дисемінації (управлінці, методисти всіх рівнів, а також представники неформальних структур, включаючи волонтерів, зацікавлених у просуванні педагогічних інновацій (тут) в освітньо-спортивне середовище).

2. Визначити об'єкти дисемінації, тобто, ті розробки, які будуть підлягати поширенню: авторські програми, методи навчання, навчально-методичні посібники тощо – тобто, організаційні, освітні інші ресурси, що можна запропонувати потенційним користувачам в узагальненому (осмисленому), структурованому і методичне-поясненому вигляді.

3. Щоб поширювати інноваційний організаційно-педагогічний досвід, необхідні, щонайменше, дві обов'язкові умови:

- викласти досвід в такій формі, яка буде досить ясною і наочною, технологічною і доступною не тільки для сприйняття, але й для реалізації в конкретних умовах;

- досвід, що пропонується, має викликати зацікавленість управлінців і педагогів у оволодінні ним, для чого фахівцям потрібен відповідний рівень професіоналізму і такі умови діяльності, що актуалізують бажання і готовність використовувати його на практиці.

4. Визначити форми і етапи поширення досвіду на різних рівнях: центральному; регіональному; в окремому освітньо-спортивному закладі – тобто, у первинній ланці.

Впровадження передового педагогічного досвіду неправомірно ототожнювати з поширенням і педагогічною пропагандою досвіду. Натомість використання досвіду слід розглядати як здійснення заходів по включенню передових методів і прийомів освітньо-спортивної діяльності в практику роботи фахівців. Упровадження передбачає розробку спеціальної системи, спрямованої на вдосконалення навчально-спортивної діяльності.

Досвід створення та діяльності одновідомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в Одеській області

На початку 1970-х років в Одеській області були створені і протягом ряду років успішно діяли одновідомчі центри з розвитку олімпійських видів спорту (ОВЦ). Аналіз підсумків участі в Олімпіадах за кількістю завойованих медалей свідчить, що в період 1972-1976 рр. ОВЦ забезпечили стрімкий підйом результатів кращих одеських спортсменів (табл. 1.5).

Вивчення архівних документів показує, що початок організаційних заходів щодо створення ОВЦ було покладено постановою комітету з фізичної культури і спорту при виконкомі Одеської обласної ради (далі обласний спорткомітет – *авт*.) № 31 від 28 листопада 1969 р. «Про основні заходи щодо подальшого розвитку олімпійських видів спорту і підготовки олімпійського резерву в Одеській області в 1969-1972 рр.».

У постанові було визначено: «З метою підвищення відповідальності керівників спортивних організацій і тренерів за підготовку спортсменів високого класу встановити, що спортсмени, – особи яких затверджені постановою комітету від 31 жовтня 1969 р. в складах збірних команд Одеської області, закріплюються за організаціями та тренерами станом на 1 січня 1970 року і до закінчення Олімпійських ігор 1972 р.» [98, с. 50].

Цим заходом залучалася увага керівників рад ДСТ, спортивних клубів і великих колективів фізичної культури до необхідності створення в своїх організаціях необхідних і вичерпних умов для зростання спортивної майстерності провідних спортсменів області.

У тезах доповіді завідувача організаційним відділом одеського обкому партії «Про роботу Одеського обласного комітету з фізичної культури і спорту при облвиконкомі з тренерськими кадрами» зазначалося: «У зв'язку з введенням спеціалізації ДСТ, з переважного розвитку олімпійських видів спорту і створенням в окремих ДСТ опорних центрів, в даний час проводиться певна перестановка і перерозподіл тренерських кадрів. У розстановці тренерських кадрів за основний напрямок в роботі нашої фізкультурно-спортивної організації прийнято зміцнення її висококваліфікованими тренерами-викладачами у тих спортивних організаціях, в яких створені відповідні умови для підготовки спортсменів високого класу і де є відповідна матеріально-технічна база для забезпечення зростання спортивної майстерності всіх категорій спортсменів» [99, с. 1].

Таблиця 1.5

Підсумки участі одеських спортсменів в літніх Олімпійських іграх за кількістю завойованих медалей в період 1972-1976 рр.

Олімпійські ігри	Види спорту	Золоті	Срібні	Бронзові
XVIII Олімпіада Токіо (Японія), 1964	волейбол (ч.)	1		
	волейбол (ж.)		2	
XIX Олімпіада, Мехіко (Мексика),1968	Волейбол (ч.)	2		
XX Олімпіада, Мюнхен (ФРН), 1972	велоспорт (ч.)	1		
	веслування (ж.)	1		
	легка атл. (ч.)	1		
	к. стрільба(ч.)	1		
	волейбол (ч.)			1
XXI Олімпіада, Монреаль (Канада), 1976	веслування (ч.)	2		
	легка атл. (ч.)			1
	плавання (ж.)		1	
	волейбол (ж.)		2	
XXII Олімпіада, Москва (СРСР), 1980	легка атл. (ж.)	1		1

Далі в тезах доповіді наголошується на непропорційному, з точки зору устрою «піраміди спорту», розподілі тренерів у період до моменту введення спеціалізації між спортивними організаціями. Так, з групами дітей і юнаків працюють лише 248 тренерів, а з дорослими спортсменами – 329. В СДСТ «Буревісник» працюють 113 тренерів, в ДСТ «Авангард» 95 тренерів, а в ДСТ «Колос» і в ДСТ «Трудові резерви» – по 9 тренерів [99, с. 2].

У 1969 р. до складів збірних команд СРСР від Одеської області входили 4, а в склади збірної УРСР – 7 спортсменів [92, с. 3]. За 1969 р. було підготовлено: 1 майстер спорту СРСР міжнародного класу, 58 майстрів спорту СРСР, 875 кандидатів в майстри спорту і спортсменів I розряду, 79598 спортсменів масових і юнацьких розрядів [100, с. 17].

У 1969 р. на засіданнях обласного спорткомітету заслуховувалися питання в такій постановці: «Про розвиток олімпійських видів спорту» в облрадах ДСТ «Авангард» і «Буревісник» (в грудні), щодо подальшого розвитку в області баскетболу (в травні), легкої атлетики (в жовтні), гімнастики (в грудні). Але вже з 1970 р. вся увага комітету (голова Є. Г. Горбачов) зосереджується на підвищенні якості діяльності одно відомчих центрів.

Так, в «Довідці про стан навчально-тренувальної роботи з боксу» зазначається, що в одновідомчому центрі з боксу існують 32 групи, з них вищої спортивної майстерності – 2 і спортивного вдосконалення – 3» [101, с. 2] (в тексті зберігаємо термінологію, яка на той час використовувалася в службових документах – *авт*.). Ведеться пошук способів зростання майстерності на нижньому рівні обласної піраміди устрою виду спорту: «З метою ліквідації значного розриву рівня провідних спортсменів та основних контингентів розрядників, починаючи з 1970 р., до комплексного заліку змагань серед команд ДСТ і відомств підключені змагання у м. Одеса серед спортсменів масових розрядів, ...до яких не допускаються спортсмени І розряду і кандидати в майстри спорту» [101, с. 2].

3 січня 1970 р. і в подальшому до порядку денного засідань обласного спорткомітету щомісяця включаються питання про діяльність ОВЦ. Так, 29 січня 1970 р. слухається питання «Про завдання та планування роботи ОВЦ важкої атлетики з підготовки спортсменів високого класу». 26 лютого – з фехтування, 26 березня – з легкої атлетики, 30 квітня – зі спортивної гімнастики, 28 травня – з класичної та вільної боротьби, 30 липня – з веслування на байдарках і каное, 30 серпня – з боксу, 30 вересня – з вітрильного спорту, 29 жовтня – з боксу (повторно), 26 листопада – знову з боротьби і 30 грудня – знову з фехтування [102].

На прикладі ОВЦ з боротьби при обласній раді ДСТ «Спартак» розглянемо проблеми діяльності ОВЦ. У постанові обласного спорткомітету № 41 від 26 листопада 1971 р. відзначається, що у центрі працюють 34 групи, діяльність яких організують 9 тренерів, з них 3 групи вищої спортивної майстерності, 5 – спортивного вдосконалення, 26 – розрядників і підготовчих. Але рада центру і дирекція ДЮСШ-4 ще недостатньо контролюють роботу тренерів, які не надають належної практичної допомоги колективам фізичної культури.

У постанові зазначено, – вважати основним завданням ОВЦ збільшення кількості осіб, які займаються, на основі масовості і виховання з числа талановитої молоді борців високого класу, здатних успішно виступати на чемпіонатах Радянського Союзу, Європи та Олімпійських іграх. Раді центру, спільно з керівниками ДСТ і відомств, до 1 січня 1972 р. потрібно визначити колективи фізичної культури, в яких доцільно культивувати боротьбу, направити в ці колективи тренерів і надавати їм систематичну допомогу в роботі [102].

Було доручено раді ОВЦ і дирекції ДЮСШ-4 спільно з навчально-спортивним відділом обласного спорткомітету розробити систему проведення

змагань з боротьби в 1972 р., маючи на увазі проведення змагань спортсменів різних за віком: від змагань з набору в навчально-тренувальні групи, завершуючи випускниками ДЮСШ. Особливу увагу звернути на пошук резервів і проведення додаткових змагань, кубків, матчевих зустрічей у відстаючих вагових категоріях (особливо, 90, 100 і понад 100 кг). Доручено вжити заходів до підвищення рівня професійних знань тренерів, ввести в практику проведення відкритих уроків з наступним розбором занять, обладнати кіно-фото лабораторію для виготовлення і демонстрації навчальних фільмів, кінограм, кіно-кільцівок на допомогу тренерам [102].

Аналогічно обговорювалися і приймалися конкретні рішення з усіх інших попередньо перевірених одновідомчих центрів за культивованими ними видами спорту.

В описовому звіті обласного спорткомітету за 1972 р. зазначається: «Система одновідомчих центрів зосередила всі наявні кваліфіковані кадри тренерів з виду спорту, вони розставлені на ділянках роботи, перш за все, за своїми діловими якостями. Це позбавило можливості тренерів, які дають «продукцію», переходити з однієї організації в іншу, значно поліпшило систему контролю, систему підвищення кваліфікації тренерського складу».

У кінці кожного року в одновідомчих центрах (ДСТ) створюються атестаційні комісії з числа їх керівників, провідних тренерів, представників громадських організацій, обспорткомітету. На засіданнях комісій визначається рівень теоретичної підготовки фахівців, підбиваються підсумки виховної роботи зі спортсменами, виконання ними річних планів з підготовки спортсменів-розрядників, збереження стабільності контингенту і т. д.

З огляду на всі ці показники, а також місце, зайняте тренером (у рейтингу – *авт*.) по системі, розробленій комітетом, така комісія визначала професійну придатність фахівця і клопотала перед подібною комісією обласного спорткомітету про встановлення тренеру того або іншого навантаження на черговий рік (яке визначало рівень оплати) [102, с. 30-31].

І далі: «Надаючи великого значення збільшенню кількості стартів основної маси спортсменів, розуміючи, що без певної змагальної підготовки неможливо в мінімальні терміни домогтися підвищення рівня майстерності спортсменів, комітет довів кількість внутрішніх змагань в кожному виді спорту (де організовані центри) до восьми у дорослих і юних спортсменів. Зобов'язав усіх тренерів виставляти на дані змагання більшість своїх вихованців» [103, с. 31].

Система проведення змагань у 1972 р. виглядала таким чином: першість області – проводилась у 2 тури; першість центру – 2 тури; кубок області; кубок міста; змагання серед колективів фізичної культури (КФК) і вузів – 2 тури, технікумів – 2 тури, шкіл і виробничих колективів; спартакіада серед міст та районів області. «Необхідно зазначити, – вказується далі в звіті, – що найбільш підготовлені спортсмени з міст і районів області отримували право брати участь у всіх змаганнях, що проводяться за календарним планом, і за зайняті ними місця району або місту нараховувалися відповідні бали в Спартакіаді» [103, с. 32].

Далі в звіті уточнено: «У кожному з восьми змагань місце тренера визначається за 4-ма показниками: кількість виставлених спортсменів; їхня бальна оцінка; середній бал на одного учасника; кількість балів за призерів змагань. Для оперативного виведення місць тренерам і нарахування їм очок за розробленою системою, комітет змінив форму звіту головного судді змагань і ввів доповнення до звіту (зведений протокол). До змагань допускаються всі тренери і викладачі, які проводять роботу з даного виду спорту. Підсумки підбиваються окремо серед тренерів і викладачів (вишів). Робота тренерів оцінюється за умови виставлення на кожні змагання не менше 3-х учнів. ...Тренерам нараховуються бали за участь їхніх учнів в республіканських і всесоюзних змаганнях тільки у випадку, якщо у всіх внутрішніх змаганнях їхні вихованці брали участь» [103, с. 32-33].

Уточняється: «У минулому році комітет продовжував вести роботу, спрямовану на передачу спортсменів від одного тренера – іншому. Це викликано такими причинами: вузькою спеціалізацією; недостатньою кваліфікацією тренерів; роботою ряду тренерів тільки з юнацтвом і т.д. Вирішуючи в ряді випадків ці питання вольовим порядком, комітет одночасно і стимулював роботу тренерів, які передали своїх вихованців, нараховуючи цим тренерам 100% очок протягом чотирирічного циклу з дня передачі спортсмена. Підсумки роботи тренерів підбиваються щоквартально, за півріччя та за рік. Результати широко висвітлюються. Високі вимоги, що пред'являються тренерам в плані підготовки спортсменів високого класу, вимагають від наших фахівців систематичного підвищення рівня професійних знань. З цією метою в осінньо-зимовий період ради центрів і федерації планують і проводять щотижневі семінарські заняття, відкриті тренування, взаємне відвідування занять» [103, с. 33-34].

З наведених даних описового звіту за 1972 р. видно суть створеної в Одесі обласної «піраміди» у системі підготовки спортсменів, головною діючою

фігурою в якій тепер став тренер, якому створені усі умови, кваліфікований і зацікавлений в успіху спортсмена тренер.

У газеті «Радянський спорт», провідному спортивному виданні в СРСР, були узагальнені результати трьох перших років існування ОВЦ [104]. Відзначається, що запропонована організація спорту привернула увагу фахівців, перш за все, кооперацією сил і засобів усіх підрозділів у розвитку основних, олімпійських видів спорту. Зосередження в ОВЦ провідних спортсменів і тренерів поклало кінець паралелізму в розвитку видів спорту, «переманюванню» спортсменів і тренерів, переходам їх з одних ДСТ в інші. «Чітка структура центру, що об'єднує спортсменів всіх категорій – від груп початкової підготовки до груп спортивного вдосконалення і вищої спортивної майстерності, висунула на перший план фігуру тренера, а головним мірилом його праці стала майстерність атлета. Змагання за заявкою тренерів (а не від рад ДСТ, як було раніше – *авт*.), стрункa система соціалістичного змагання між тренерами дозволили точно визначати кваліфікацію спортивних наставників, з'явилася для них відмінним стимулом у вдосконаленні професійної майстерності» [104].

Система центрів, відзначала газета «Радянський спорт»: «... Дозволила направити на розвиток профілюючих видів спорту неабиякі кошти, розпорошуванні раніше «по крихтах» між десятками збірних команд обласних рад ДСТ по двадцятьох з гаком видах спорту. Так, якщо в 1970 р. всі спортивні товариства витрачали на навчально-спортивну роботу за тими видами спорту, які об'єднані зараз в центрах, 360,5 тисяч рублів, то тепер на ці ж цілі ДСТ асигнують вже 492,1 тисяч рублів» [96] (тобто, за три роки – на 26,7% більше – *авт*.).

Завдяки новій системі обліку результатів діяльності у розвитку спорту, відзначала газета, обласний спорткомітет отримав можливість здійснювати дієвий контроль за роботою кожного тренера, кожного спорттовариства, за перспективним плануванням розвитку кожного виду спорту.

У розробці «Положення про центри» (маються на увазі одновідомчі центри) брали участь працівники спорткомітету, рад ДСТ, викладачі фізичного виховання вишів, провідні тренери і спортсмени [96]. Відтак, 28 квітня 1972 р. було прийнято Постанову обласного спорткомітету № 20 «Про умови оцінки роботи одно відомчих центрів і облрад ДСТ» [105, с. 206-208]. Діяльність ОВЦ за підсумками року тепер оцінювалася за такими показниками:

- кількість осіб, які займаються в ОВЦ (за кожну особу в групі вищої спортивної майстерності – 15 балів, спортивного вдосконалення – 10 балів, в інших групах – по 3 бали);

- кількість осіб, які займаються в ОВЦ на один вид програми (сума балів, набраних в першому розділі, ділиться на число видів програми в даному виді спорту);

- кількість балів, набраних спортсменами ОВЦ в змаганнях керівних організацій (бали нараховуються згідно з Положенням на підставі звітів, наданих ОВЦ до облспорткомітету);

- балами, набраними спортсменами ОВЦ у першостях СРСР;

- кількість балів, набраних спортсменами на змаганнях вищих організацій, поділених на кількість тренерів, котрі виставляли цих спортсменів;

- кількість балів, набраних спортсменами ОВЦ у змаганнях керівних організацій, поділених на число видів програми в даному виді спорту;

- кількість учасників внутрішніх змагань, поділених на число тренерів ОВЦ, які працюють в даному виді спорту.

Підсумкове місце ОВЦ з виду спорту за підсумками календарного року визначалося сумою місць за усіма представленими вище семи розділами. Загальне місце ДСТ по роботі серед ОВЦ (за видами спорту, об'єднаними в одновідомчі центри), визначалося середнім арифметичним, а саме сумою місць, отриманих центром по кожному виду спорту за всіма із 7 розділів, поділеній на число видів спорту, об'єднаних у центри у даному ДСТ [105, с. 207].

Як результат розвитку спорту за рахунок створення ОВЦ, Одеській області вдалося делегувати на XX Олімпійські ігри шість гарно підготовлених спортсменів, тобто більше ніж на попередній Олімпіаді. Право брати участь в Олімпійських іграх в Мюнхені завоювали:

1. М. Авілов – «Динамо» тренер В.Я. Кацман;
2. Я. Железняк – «Динамо» тренер О.А. Дмитренко;
3. Ю. Рябчинська – «Локомотив» тренер Г.П. Дьяченко;
4. В. Семенець – «Динамо» тренер А.Ю. Зайдман;
5. Є. Лапінський – «Буревісник» тренер М.А. Барський;
6. В. Васильєв – «Водник» тренер М.І. Пєтухов [95, с. 36].

Усі разом одеські спортсмени на іграх XX Олімпіади завоювали 4 золоті та 1 бронзову нагороду, встановивши в ході Олімпійських ігор 2 світових та олімпійських рекорди. За високі результати, показані на Олімпійських іграх, М.В. Авілов, Я.І. Железняк, Ю.П. Рябчинська, В.І. Семенець і тренер В.Я. Кацман були удостоєні урядових нагород. Майстрам спорту міжнародного класу

Авілову, Залізняку, Рябчинській і Семенцову було присвоєно звання «Заслужений майстер спорту СРСР», а тренерам Кацману і Дмитренко звання «Заслужений тренер СРСР».

Крім того, на чемпіонатах, першостях, кубках УРСР і СРСР в 1972 р. юнаками і юніорами області було завойовано відповідно 180 і 36 призових місць, встановлено 11 рекордів УРСР, що свідчить про увагу і успіхи, як до юнацького спорту, так і до спорту дорослих спортсменів.

У той же час, як це видно з документів обласного спорткомітету, робота зі створення та організації діяльності ОВЦ була замкнута лише на обласні ради ДСТ і відомств, саме вони були основними виконавцями рішень по оптимізації розвитку спорту. В архівних матеріалах вдалося знайти тільки один приклад, який свідчив, що до роботи в системі ОВЦ було підключене лише одне з міст Одеської області, а саме – м. Ізмаїл.

10 січня 1972 р. в листі на ім'я голови обласного спорткомітету голова Ізмаїльського міського спорткомітету писав, що він «... вважає за доцільне створити і просить обласний комітет затвердити такі центри: з боксу, вітрильного спорту і веслування на базі ДСТ «Водник», тенісу, боротьби класичної та вільної на базі ДСТ «Спартак», художньої гімнастики і легкої атлетики на базі ДСТ «Авангард»» [105, с. 288].

З тексту листа зрозуміло, яким саме чином передбачалося створити ОВЦ в Ізмаїлі. Це, фактично, не шлях вдосконалення організаційно-управлінської діяльності самого міського спорткомітету, а натомість докладання зусиль і надання допомоги місту з боку республіканських і обласних спортивних організацій. Голова міського спорткомітету В. Фоломєєв пише: «Одночасно повідомляю деякі міркування з цього питання:

1. Дебатується питання про відкриття центру тенісу в ДСТ «Авангард», що спричинило б за собою необхідність передачі кортів і переходу тренерського складу, порушило б сформовані в місті традиції. До речі, постановою президії республіканської ради ДСТ «Спартак» від 22 лютого 1971 р. передбачено: «...вважати основними навчально-тренувальними пунктами з підготовки найсильніших тенісистів наступні секції..., які мають в своєму розпорядженні кваліфікованих тренерів: Львівську, Закарпатську, Одеську (Ізмаїльська міськрада) і Харківську облради ДСТ «Спартак»». Таким чином, міська рада ДСТ «Спартак» вже є центром з розвитку тенісу...

2. Відкрити в ДСТ «Авангард» центр з легкої атлетики дозволяє тренерський склад, наявність залу і інтереси міста. Заняття в літній час можна проводити на центральному стадіоні Дунайського пароплавства.

3. ДСТ «Водник» пропонує, відкривши центр з боксу, зберегти за тренерами погодинну оплату. Вважаю, що було б більш ефективним мати штатного тренера, і прошу обласний комітет посприяти у вирішенні цього питання.

4. Прошу зобов'язати облради ДСТ при складанні кошторису на 1972 р. враховувати наявність в Ізмаїлі центрів та їхні потреби» [105, с. 285].

Обласний спорткомітет своєю постановою № 7 від 28 січня 1972 р. «Про організацію одновідомчих центрів по видах спорту в м. Ізмаїлі» підтримав всі представлені вище пропозиції Ізмаїльського міського спорткомітету [105, с. 286-287). Але тільки в 1976 р. в м. Ізмаїлі вперше були підготовлені три майстри спорту СРСР (два з боксу і один з тенісу) [106, с. 19], чим спортивні успіхи міста і обмежилися. ОВЦ м. Ізмаїлу так і не здійснили суттєвий внесок у зростання результатів в Одеській області, що потрібно пов'язувати зі слабкою організаторською роботою міського спорткомітету, його споживацькою позицією.

Дані річного звіту обласного спорткомітету за 1973 р. свідчать про те, що в Одеській області продовжився успішний розвиток фізичної культури і спорту (табл. 1.6) [107, с. 1].

Таблиця 1.6

Кількісні показники розвитку спорту в Одеській області за 1973 р.

Показники	План	Виконання
Майстри спорту СРСР міжнародного класу	3	3
Майстри спорту СРСР	70	91
Кандидати у майстри спорту	159	221
Спортсмени I розряду	1279	1817
Спортсмени масових і юнацьких розрядів	82835	124439

Увага до розвитку юнацького спорту сприяла тому, що три спортсмени Одеської області посіли призові місця на Чемпіонатах Європи серед юніорів і на Всесвітніх студентських іграх.

У табл. 1.7 подані порівняльні дані про зайняті одеськими спортсменами (дорослими і юнаками) призові місця на великих національних і міжнародних змаганнях за два роки.

Таблиця 1.7

Призові місця на чемпіонатах світу, Європи, СРСР та УРСР спортсменів Одещини

Призові місця, роки	Світу		Європи		СРСР		УРСР	
	Дор.	Юн.	Дор.	Юн.	Дор.	Юн.	Дор.	Юн.
І місце 1972 рік	4				17	13	83	46
1973 рік	3		6	1	29	24	83	47
ІІ місце 1972 рік			2		17	10	78	71
1973 рік				1	25	19	55	38
ІІІ місце 1972 рік	1				35	36	85	63
1973 рік				1	17	23	94	100
УСЬОГО 1972 рік	5		2		69	29	246	180
1973 рік	3		6	3	71	66	232	185

4 січня 1974 р. було прийнято постанову № 4 «Про хід підготовки олімпійського резерву Одеської області» [106]. У постанові вказується, що в списки резерву збірних СРСР для участі в XXI Олімпійських іграх в Монреалі були включені 59 одеських спортсменів. З числа членів олімпійського резерву в 1973 р. 5 спортсменів брали участь у першості світу та Європи у свої видах, ними було завойовано 8 золотих, 1 срібна та 1 бронзова медаль.

У всесоюзних змаганнях брав участь 31 спортсмен, зайнявши при цьому 37 перших, 19 других і 17 третіх місць. У той же час, 19 спортсменів-одеситів із числа резерву не виконали запланованого на рік змагального результату.

За даними за 1974 р., зростання спортивних результатів Одеської обласної фізкультурно-спортивної організації тривало і далі (табл. 1.8) [107].

Таблиця 1.8

Показники цифрового плану розвитку спорту в Одеській області за 1974 рік, які були виконані достроково

Підготовлено	Заплановано	Виконано
Майстрів спорту СРСР міжнародного класу	4	7
Майстрів спорту СРСР	81	120
Кандидатів у майстри спорту	199	328
Спортсменів І розряду	1565	2046
Спортсменів масових і юнацьких розрядів	104303	144592

Увага до розвитку спорту шляхом створення ОВЦ забезпечила істотний підйом рівня майстерності одеських спортсменів. Так, в описовому звіті обласного спорткомітету за 1974 р. відзначається, що Одеська обласна фізкультурно-спортивна організація, підбиваючи підсумки року, зазначає, що державний план розвитку фізичної культури і спорту на 1971-1975 рр. виконаний і перевиконаний вже за 4 роки (табл. 1.9) [109].

Таблиця 1.9

Показники цифрового плану розвитку спорту в Одеській області на IX п'ятирічку, які були виконані достроково (за 4 роки)

Підготовлено	Заплановано на п'ятирічку	Виконано за 4 роки
Майстрів спорту СРСР	366	377
Кандидатів у майстри спорту	710	973
Спортсменів I розряду	5202	6358
Спортсменів масових і юнацьких розрядів	323279	370856

Набрані темпи Одеська область зберігала до 1976 р. включно, коли на XXI літніх Олімпійських іграх до числа переможців і призерів увійшли М. Авілов, С. Петренко, М. Юрченя, О. Казакова і Л. Рудковська [106]. Але вже в 1977 р. з'явилися перші ознаки стабілізації наявних спортивних досягнень, а в 1978 р. з'явилися ознаки відмови новими керівниками спорту в області від практики розвитку спорту вищих досягнень на основі ОВЦ.

Показником зміни ситуації можуть бути II Всесоюзні молодіжні ігри, що відбулися в 1977 р., які розглядалися як важлива складова частина VII Спартакіади народів СРСР. Понад 300 спортсменів області брали участь у фіналах молодіжних ігор України з 24 видів спорту серед команд областей та із 7 видів серед команд ДСТ. У цих змаганнях одеські спортсмени завоювали 98 призових місць, з них 24 – перших, 33 – других і 41 – третіх.

Проте, оцінка цих виступів з боку обласного спорткомітету була такою: «У загальнокомандному заліку Одеська область посіла 7 місце, пропустивши вперед, в порівнянні з I Молодіжними іграми УРСР, команду Харківської області. ...Нижче своїх можливостей виступили команди з баскетболу (юнаки), шахів і дзюдо. Погані результати показали футболісти, плавці, легкоатлети, велосипедисти, важкоатлети і стрільці. У міжвідомчих змаганнях (серед облрад ДСТ – *авт*.) не виступили гімнасти, слабо виступили спортсмени з академічного веслування, вітрильного спорту» [106].

І далі: «Аналізуючи підсумки участі одеських спортсменів у II Всесоюзних спортивних іграх молоді, можна зробити висновок, що розвиток в області таких ключових видів спорту, якими є плавання, спортивна гімнастика, легка атлетика, академічне веслування, знаходиться ще не на належному рівні. Основними причинами відставання є відсутність достатньої кількості обладнаних спортивних споруд, низький рівень організаторської роботи в ДСТ і відомствах, неправильна орієнтація діяльності деяких ДЮСШ, низька ділова кваліфікація тренерів і організаційних працівників, ...в результаті чого неефективно ведуться пошук і залучення до регулярних занять талановитої молоді» [106].

Хоча за рівнем виступів дорослих спортсменів 1977 р. цілком можна порівнювати з результатами, показаними одеситами в 1976 р. (табл. 1.10). У 1977 р. було встановлено 8 рекордів СРСР, а в 1976 – 9, в 1977 р. встановлено 3 рекорди УРСР, а в 1976 р. – 9 [106].

Таблиця 1.10

Підсумки виступів одеських спортсменів на крупних змаганнях у 1976 і 1977 рр.

Чемпіонати, першості, кубки	I місце		II місце		III місце	
	1976	1977	1976	1977	1976	1977
УРСР	72	108	77	107	115	133
СРСР	66	56	22	25	18	20
Європи	4	4	2		3	
Світу	2	6	3		3	

1977 р. став періодом відмови від логіки розвитку спорту на основі діяльності одновідомчих центрів. Обласний спорткомітет починає використовувати принципово іншу термінологію, а саме «спеціалізований центр». У цьому новому розумінні пріоритетів фактично мова йде про відмову, починаючи з 1977 р., від ОВЦ і повернення до практики закріплення одного виду спорту для його розвитку за декількома організаціями одразу.

У описовому звіті обласного спорткомітету за 1977 р. вказується, що спеціалізованим центрам за видами спорту (так узагальнено в документі названі й ОВЦ – *авт*.) в м. Одесі 6 років. За цей період були вивчені сильні і слабкі сторони цієї роботи з підготовки спортсменів високого класу. Тому обласний спорткомітет спільно з обласною радою профспілок, проаналізувавши роботу ДСТ, прийняли рішення відкрити спеціалізовані центри

з легкої атлетики в облраді – СДСТ «Буревісник», басейновій раді ДСТ «Водник» та з вільної боротьби в облраді – ДСТ «Колос». І далі: «У зв'язку з відсутністю задовільної спортивної бази для підготовки кваліфікованих спортсменів-штангістів, прийнято рішення дозволити культивувати важку атлетику в усіх ДСТ і відомствах, що мають пристосовані приміщення для проведення навчально-тренувального процесу» [106].

Причини повернення до традиційної практики підготовки спортсменів коли «усі ДСТ готують усіх», від якої у період 1970-1976 рр. свідомо намагалися відмовитися створюючи ОВЦ, як випливає з аналізу змісту вивчених документів, полягають у нижчезазначеному:

- за роки функціонування ОВЦ з ряду видів спорту відповідними радами ДСТ і відомствами так і не була створена сучасна спортивна база, яка б відповідала високим завданням підготовки спортсменів, що суттєво заважало розвитку в них видів спорту;

- як видно, так і не були вирішені в повному обсязі інші важливі питання, в тому числі, не забезпечене реальне підвищення професійної майстерності основної маси тренерів і організаційних працівників, не відбулась передбачена спеціалізація окремих ДЮСШ;

- до 1976-1977 рр. в Одеській області на рівні міст обласного підпорядкування та районних центрів так і не склалася система ОВЦ, що призвело до нестійкої ситуації, коли, можна сказати, що на рівні спортивних організацій Одеси була проведена перебудова структури спортивних товариств, а в містах і районах області в цілому цього не відбулось.

Що ж стосується організації підготовки спортсменів в Україні в цілому, Комітет з фізичної культури і спорту при Раді Міністрів УРСР не визнав за потрібне поширити практику ОВЦ на всю систему підготовки спортсменів у системі республіканських ДСТ і відомств, у всіх інших областях і містах республіканського підпорядкування. ОВЦ продовжували залишатися «чужорідним тілом» у системі підготовки спортсменів в УРСР, не іманентним прийнятій в республіці практиці, яка існує й на сьогодні, коли спортивні організації продовжують розвивати (імітувати розвиток) види спорту з усієї олімпійської програми.

Такий стан справ призвів до того, що у спортивних керівників ДСТ Одеської області залишились сумніви щодо правильності запропонованого їм обласним спорткомітетом шляху. Управлінцю, менеджеру сьогодні легко уявити, про що і як розмовляли в українській раді ДСТ або відомства з головою відповідної облради ДСТ (відомства) з Одеси, коли йому постійно задавали

питання, чому він виставляє на першості української ради команди, скажімо не по, 25 видах спорту, як це роблять його колеги з усіх інших областей, а по 2-5?

Постійний тиск на керівників облрад ДСТ і відомств «знизу» (всередині області) і «зверху» (з боку республіканських рад ДСТ) протягом 6 років не міг не призвести до появи у них бажання вийти з усе наростаючої напруги: обласний спорткомітет ставить все більш високі завдання з розвитку декількох закріплених для розвитку видів, тоді як спортивним керівникам обласних рад ДСТ розуміння і допомоги від республіканських ДСТ годі чекати. Усі ці причини і визначили повернення до традиційної діяльності обласних рад ДСТ, яку можна назвати так: усі (спортивні організації) розвивають усе (тобто, усі виді спорту).

Починаючи з 1977 р., на засіданнях обласного спорткомітету вже не обговорюють питання діяльності ОВЦ. В описовому звіті за 1977 р. вказується, що на засіданнях обласного спорткомітету в 1977 р. питання, пов'язані з подальшим розвитком в області олімпійських видів спорту, готувалися, розглядалися і обговорювалися 18 разів, в тому числі, – з 10 олімпійських видів спорту (легкої атлетики, боксу, стрілецького спорту, вітрильного та інших видів). З 1977-1978 рр. обласний спорткомітет переключає свою увагу, головним чином, на діяльність ДЮСШ і спеціалізованих класів у загальноосвітніх школах [106].

Показовою в цьому сенсі є постанова Одеського обласного спорткомітету № 2 від 3 січня 1979 р. «Про підсумки роботи фізкультурних організацій області за 1978 рік» [102, с. 2]. Термін ОВЦ не застосовується, замість цього вводиться таке поняття, як «спеціалізований центр», який тепер розглядається, як основа розвитку спорту в області. Підсумки виступів одеських спортсменів на великих змаганнях в 1978 р. представлені в табл. 1.11 [110 с. 3].

Таблиця 1.11

Підсумки виступів одеських спортсменів на великих змаганнях у 1978 р.

Чемпіонати, першості, кубки	I місце	II місце	III місце
УРСР	139	87	121
СРСР	55	30	38
Європи і світу	1	1	1

Можна припустити, що відмова від діяльності ОВЦ пов'язана також зі зміною керівництва: з 1978 р. головою Одеського обласного спорткомітету стає

інший спортивний організатор – А.С. Гавенко, який визначає логіку і підписує постанови спорткомітету [110].

Повернення до колишньої практики розвитку спорту, починаючи з 1978 р., можна простежити і по порядку організації і проведення найбільших обласних змагань.

У зведеному звіті суддівської колегії про підсумки спартакіади області серед ДСТ та відомств головний суддя спартакіади М.Б. Олександрович вказує: «На відміну від минулих років (1971-1977 рр.), змагання з видів спорту проводилися не серед тренерів, а серед збірних команд ДСТ і відомств. Це викликало помітну зацікавленість облрад ДСТ і відомств до проведених обласних змагань, помітно активізувало роботу в фізкультурних організаціях, призвело до гострої спортивної боротьби серед спортсменів і команд ДСТ і відомств» [110]. Таким чином, досвід створення та організації діяльності в період 1971-1976 рр. в Одеській області одновідомчих центрів на цьому завершується. Однак робота ОВЦ є першим масштабним інноваційним проектом, який можна розглядати як досвід інтуїтивно-емпіричного застосування ідеї управління проектами до розвитку спорту в Україні.

Оскільки ані на сторінках наукових і періодичних видань, ані в архівних матеріалах не вдалося знайти опису логіки, якою керувалися ініціатори «Одеського експерименту», залишається велике поле для тлумачення поданого досвіду. Єдине, що можна впевнено стверджувати, це те, що проведений в Одесі у часи побудови в СРСР розвиненого соціалізму натурний організаційний експеримент із вдосконалення системи підготовки спортсменів за своєю ідеєю і якістю організаційної роботи значно, на десятиліття випереджав свій час.

Так чи інакше, але за роки державної незалежності в Україні не відбулось жодної подібної за масштабами спроби, яка була б результатом ініціативи спортивного керівництва окремої області якісно по-новому розвивати спорт вищих досягнень на своїй території.

Головна ідея, а саме переведення особистості тренера і спортсмена на перший план спортивного життя (адже зазвичай головними є спортивні організації), це крок характерний для ринкового способу господарювання, побудованого на умовах жорсткої конкуренції. Така конкуренція, очевидно, була неприродньою в умовах соціалізму. Як видно, переходу до такої конкуренції між фахівцями усе ще остерігаються навіть в умовах сучасної України.

Досвід створення та діяльності одновідомчих і двохвідомчих центрів з розвитку олімпійських видів спорту в м. Ніжині Чернігівської області

Використовуючи логіку концентрації організаційних і фінансових ресурсів, успішно апробовану до цього часу в Одесі, Ніжинський міський комітет з фізичної культури і спорту (далі – міський спорткомітет) прийняв рішення про створення так званих двохвідомчих центрів (ДВЦ). Досвід створення і діяльності ДВЦ описаний у дисертаційній роботі автора монографії, який почав працювати головою міського спорткомітету з листопада 1972 р. і був ініціатором проведення в м. Ніжині в період 1973-1979 рр. єдиного в своєму роді наукового організаційно-педагогічного експерименту, побудованого за логікою дослідження [137].

Напередодні першого етапу експерименту в м. Ніжині налічувалося 45 колективів фізичної культури (КФК) і один спортивний клуб вишу. У тому числі Ніжинський державний педагогічний інститут імені М.В. Гоголя, технікум механізації сільського господарства, медичне училище і культурно-освітнє училище, 2 професійно-технічних училища, 14 загальноосвітніх шкіл. Тільки в двох виробничих КФК (на заводі «Ніжинсільмаш» та механічному) було понад 2,0 і 1,0 тис. працюючих. Діяла комплексна ДЮСШ міськвно зі спеціалізаціями легка атлетика (3 тренери), волейбол (2 тренери), гандбол (1 штатний тренер і 1 тренер на погодинній оплаті), спортивна гімнастика (1 тренер), велоспорт (1 тренер) і кульова стрільба (1 тренер). Всього в секціях ДЮСШ та ДСТ займалися 708 осіб.

За класифікацією ДСТ і відомств КФК розподілялися так: у сфері Міністерства освіти УРСР 14 загальноосвітніх шкіл та 1 комплексна ДЮСШ, ДСТ «Спартак» – 23 колективи фізкультури, ДСТ «Авангард» – 5 КФК, ДСТ «Трудові резерви» - 2 КФК, СДСТ «Буревісник» - 1 спортивний клуб (з головою клубу на громадських засадах), ДСТ «Колос» – 1 колектив фізичної культури. Безпосереднє керівництво колективами фізичної культури товариства «Спартак» здійснювала єдина на той час в м. Ніжині міська рада ДСТ «Спартак».

Штатний розклад міського спорткомітету передбачав наявність лише двох працівників – голови комітету та інструктора. Річний бюджет комітету, крім фонду заробітної плати, становив 1,0 тис. рублів. Разом з працівниками комітету налічувалося 65 фахівців з фізичної культури і спорту, в тому числі 10 штатних тренерів (9 в ДЮСШ та 1 в міськраді ДСТ «Спартак»).

Що стосується більш-менш об'єктивної характеристики діяльності Ніжинської міської фізкультурно-спортивної організації до початку

експерименту, пошлемося на статтю в українській «Спортивній газеті» В. Браницького (1972). У статті відзначалася слабка організаторська діяльність міського спорткомітету, що виражалося в низькому рівні проведення заходів за програмою V літньої Спартакіади народів СРСР. Згадувався також незадовільний стан спортивної бази, відсутність якісного навчально-тренувального процесу в центральних секціях ДСТ і провідних КФК.

Саме такими, дуже несприятливими умовами для розвитку спорту вищих досягнень й була характерна на той час ситуація в Ніжинській міській фізкультурно-спортивної організації. Було очевидно, що додаткових ресурсів, які є значущими для підйому рівня спорту, брати нізвідки, було гостро необхідно використовувати ідеї інтенсивного розвитку.

Перед початком експерименту (у 1972 р.) лише два спортсмени міста входили до складів збірних Чернігівської області. За підсумками 1972 р. Ніжинська міська фізкультурно-спортивна організація посіла 4 місце в обласному соціалістичному змаганні, що було найкращим показником за період з 1970 по 1972 рр..

Експерименту передував проведений глибокий аналіз ситуації і встановлення основних проблем, які уточнювали в бесідах зі спортивними керівниками відповідних обласних рад ДСТ, безпосередньо зі спортивними працівниками міста. Стало зрозуміло, що в м. Ніжині в умовах традиційної організації підготовки спортсменів: «... тенденцій до істотного поліпшення функціонування системи не спостерігається» [137, с. 66].

У той же час економіка міста мала тенденцію до розвитку, йшло будівництво нових і реконструкція наявних промислових підприємств. Таким чином, з одного боку підсистема фізкультурно-спортивної роботи, попри затримку у її розвитку по відношенню до економічної структури міста, мала хороші місцеві передумови для подальшого поступу вперед. Тоді як, з іншого боку, будучи тісно пов'язаною з метасистемою слабо розвиненої Чернігівської обласної спортивної організації, яка посідала в 1960-1970-і роки одне з останніх місць у республіканському соціалістичному змаганні, були відсутні організаційно-управлінські передумови для швидкого розвитку в результаті самої лише традиційної діяльності міського спорткомітету за допомоги обласних рад ДСТ [137, с. 66-67].

Діяльність комітету на першому етапі організаційно-педагогічного експерименту суттєво не відрізнялася від звичайної роботи спортивних комітетів невеликих міст. «Головна особливість діяльності комітету полягала у наявності попередньо поставленої задачі визначення ступеню ефективності

спортивної роботи міста в умовах традиційного функціонування. Працівників і членів міського комітету з фізичної культури і спорту, як на цьому етапі, так і протягом усього експерименту, відрізняли висока вимогливість до себе і підлеглих, постійне прагнення до зміцнення авторитету комітету як органу державного керівництва, систематичне підвищення своєї ділової кваліфікації» [137, с. 71].

Для механізму планування діяльності в цей період був характерний традиційний порядок, за якого комітет виходив із загальних завдань КФК, ДСТ та ДЮСШ за схемою: аналіз стану об'єктів системи фізичної культури і спорту – оцінка їх можливостей – визначення подальших завдань і напрямів діяльності об'єктів управління. Традиційність полягала в тому, що: «Відповідно до чинних нормативних актів голова, інструктор комітету, разом з громадським активом організовували і проводили спартакіади та змагання, здійснювали контроль за станом ...спортивно-масової роботи в підпорядкованих організаціях, видавали постанови і накази, спрямовані на поліпшення ...роботи, організовували заслуховування колективів фізичної культури на засіданнях комітету. Керуючись вказівками виконкому міської Ради та обласного спорткомітету, працівники комітету приступали до проведення змагань за програмою I Всесоюзних спортивних ігор молоді, готували і виставляли збірні команди міста на обласні змагання і т. д. Поточне планування роботи комітету здійснювалося на основі вимог перспективного цифрового плану розвитку фізичної культури і спорту на IX п'ятирічку» [137, с. 72].

Одночасно йшла підготовка до вдосконалення структури діяльності міського спорткомітету. У січні 1973 р. виконком міської Ради затвердив новий, більш представницький склад комітету з фізичної культури і спорту як суб'єкта управління розвитком міської фізкультурно-спортивної організації. Членами комітету, відповідно до діючого у той час типового «Положення про комітет з фізичної культури і спорту при міському (районному) виконкомі Ради депутатів трудящих» [219], стали: завідувач міськвно, секретар міськкому ЛКСМ України, голова міськкому ДТСААФ, військовий комісар. До складу комітету були введені начальник експедиції глибокого буріння – одного з найбільших підприємств міста, а також керівники провідних спортивних організацій.

Комітетом були прийняті перші важливі постанови, в тому числі: «Про створення народного університету фізичної культури і спорту» (18.01.1973), «Про поліпшення роботи з організації і проведення міських змагань» (15.01.1973) та інші, які «зіграли істотну роль в підвищенні рівня фізкультурно-спортивної роботи» [137, с. 74].

У тому числі збільшилась кількість КФК: були створені 4 колективи ДСТ «Локомотив» і 2 ДСТ «Авангард». Створені громадські міські ради ДСТ «Авангард» і ДСТ «Трудові резерви», вузлова рада ДСТ «Локомотив». Збільшилася кількість міських змагань: в 1973 р. проведено 47 змагань з числом учасників 4916 осіб (у 1971 р. 12 змагань, у 1972 р. 14 змагань з числом учасників 1102 осіб) [137, сс. 66, 75]. Метою проведення змагань була як активізація спортивної роботи і вдосконалення системи контролю за діяльністю підлеглих організацій, так і сприяння реконструкції і будівництву площинних спортивних споруд.

Перший етап експерименту підтвердив гіпотезу про наявність значних прихованих резервів, «...що виразилося, зокрема, в перевиконанні вже на 1 листопада 1973 р. плану розвитку фізичної культури і спорту. Всього в 1973 р. було підготовлено 6 кандидатів в майстри спорту СРСР (при плані 3), 49 першорозрядників (план 43), 4056 спортсменів масових і юнацьких розрядів (при плані 3648). Беручи участь в обласному етапі I Всесоюзних спортивних ігор молоді, м. Ніжин посів II місце слідом за м. Черніговом, а боксери міськради ДСО «Спартак» А. Усольцев і Г. Стрелко вибороли треті місця на республіканських змаганнях молодіжних ігор. ...Вихованець ДЮСШ В. Ломакін став переможцем першості УРСР серед юнаків з кульової стрільби. Футбольна команда заводу «Ніжинсільмаш» виграла кубок Чернігівщини і посіла третє місце в першості області» [137, с. 77-78].

За підсумками 1973 р. міська фізкультурно-спортивна організація вперше перемогла в обласному огляді-конкурсі з фізичної культури і спорту, була нагороджена Дипломом Комітету з фізичної культури і спорту при Раді Міністрів СРСР і ЦК профспілки працівників культури. У той же час з'ясувалося, що: «Комітет в умовах традиційних форм роботи не володіє необхідними впливом на ... діяльність державних і громадських організацій, ...не має достатніх можливостей для впливу ключові ділянки роботи в ДСТ (це використання матеріально-технічних ресурсів, культивування видів спорту, використання платних і громадських кадрів і т. д.)» [137, с. 78].

Пошук нових, більш ефективних способів здійснення управління розвитком фізичної культури і спорту зажадав від працівників комітету вивчення можливості застосування сучасних форм і методів наукового управління таким складним соціальним об'єктом, заснованими на реалізації ідей системного підходу [137, с. 80]. «В основу діяльності Ніжинської міської фізкультурно-спортивної організації в 1974-1975 рр. був покладений спосіб управління на основі цілей. Упровадження цільового управління проводилося

за допомогою послідовного доповнення традиційних форм планування новими» [137, с. 81]. У першій частині другого етапу експерименту у місті звична для фізкультурно-спортивних організацій діяльність була пов'язана з досягненням ними також конкретних цілей, що формуються разом з комітетом, виходячи з покладених на нього функцій [219, с. 93-97].

Бралося до уваги, що: «Ціль – це ті кінцеві результати, на досягнення яких спрямована діяльність організації ...Цілі мають ієрархічну природу в тому сенсі, що загальні цілі формуються на вищому рівні управління ...Ці спільні цілі служать орієнтиром при постановці підцілей для наступних рівнів організації і тим шаблоном, за яким може вимірюватися її прогрес» [61, с. 107].

Довгостроковою, перспективною метою для Ніжинської міської організації в області спорту було визначено: «Домогтися зростання майстерності спортсменів міста за видами, що визначені для культивування, до рівня збірних команд СРСР включно» [137, сс. 82-83].

У основу роботи комітету та підпорядкованих йому організацій була покладена нова схема: визначення цілі (і під цілей організацій) – вивчення наявних ресурсів – вибір альтернатив - прийняття управлінського рішення – організація діяльності з досягнення цілі.

Формою реалізації цільового управління в підлеглих комітету радах ДСТ, ДЮСШ і КФК стала організація їх діяльності на основі складеного на рік переліку цілей і завдань, спрямованих на їхню реалізацію, які формулювались разом з міським спорткомітетом.

Переліки цілей і завдань для міських рад ДСТ, ДЮСШ та провідних КФК включали в себе основні вимоги комітету до організацій, окрім виконання річних цифрових планів розвитку фізичної культури і спорту. «Комітет зобов'язував спортивних керівників будувати свою діяльність і роботу підлеглих так, щоб виконувати конкретні доручення комітету з розвитку фізичної культури і спорту, сформульовані в переліку цілей і завдань. Переліки основних завдань на рік складалися також разом з міськими федераціями» [137, с. 84].

З 1974 р. соціалістичне змагання стало проводитися в різних формах: серед ДСТ, колективів фізичної культури, тренерів і викладачів фізичного виховання інституту, разом з технікумами і профтехучилищами, і, що було новим в Україні, – серед окремих спортсменів.

Спорткомітет став приділяти особливу увагу використанню наукових принципів підготовки і прийняття управлінських рішень. Постанови та накази комітету не повторювали відоме, але визначали нові шляхи і підходи до вирішення складних проблем. Напередодні засідань комітету, на підставі

матеріалів вивчення, готувалися проекти постанов по всім заслуханих питаннях. Це дозволило підвищити якість прийнятих рішень [137, с. 85-86].

При виробленні управлінського рішення працівниками комітету, перш за все, зверталася увага на визначення проблемної ситуації і можливих шляхів її вирішення. Якщо недоліки не вдавалося усунути за допомогою покращення звичайної діяльності організацій, вироблялися логічні моделі нетрадиційного рішення проблеми. При цьому ціль розвитку міської організації у частині спорту вищих досягнень весь час залишалася в центрі уваги. Після вибору альтернативи йшло узгодження запропонованого способу дій з виконавцями і «ув'язка» рішення за термінами виконання. Тільки після цього видавалася постанова або наказ комітету, що закріплювали зміст виробленого управлінського рішення [137, с. 86].

Впровадження цільового планування відбувалося одночасно з виробленням і використанням нових специфічних, ефективних в умовах невеликого міста форм роботи. У грудні 1973 р. міськвиконком прийняв рішення № 486 «Про затвердження заходів щодо подальшого розвитку олімпійських видів спорту організаціями м. Ніжина та поліпшення підготовки спортсменів». Згідно з рішенням, в 1974-1975 рр. почався пошук раціональної спеціалізації з розвитку видів спорту, заснованої за принципом одно- і двохвідомчих центрів – коли вид закріплювався за однією або двома організаціями (ОВЦ і ДВЦ). Перед ними була поставлена мета підготовки членів збірних команд республіки і країни. Створення ОВЦ і ДВЦ визначалося прагненням подолати розпорошення ресурсів, а також зберегти звичну практику змагань між спортивними організаціями, що активізувало роботу в ДСТ та КФК.

«Використовуючи ідею створення спеціалізованих центрів, ми мали на увазі під цим не перейняття всієї системи функціонування центрів, що склалася в м. Одесі, а тільки введення в місті раціонального розподілу обов'язків з розвитку видів спорту. Основну ж відповідальність за розвиток спорту як і раніше ніс спорткомітет, який зі створенням ОВЦ і ДВЦ перебудував календар міських змагань і спартакіади, пристосувавши його до нової ситуації» [137, с. 89].

Умовами створення ОВЦ і ДВЦ у великих КФК, радах ДСТ і ДЮСШ були визначені:

- необхідність і принципова можливість розвитку виду спорту в місті;

- хороші традиції і помітні результати розвитку виду спорту в місті або вищестоящий організації (тобто, в обласній раді ДСТ);

- наявність необхідної спортивної бази;

- наявність в місті тренерів, в тому числі сумісників (їхня основна робота не була пов'язана зі спортом), а також тренерів на громадських засадах;

- можливість розвитку виду навіть за відсутності матеріальної підтримки з боку вищестоящої обласної організації, спираючись на фінансові можливості великих виробничих КФК.

«Були сформульовані такі принципи організації роботи ОВЦ і ДВЦ:

- обов'язкова наявність дитячих та юнацьких груп;

- регулярна участь команд ОВЦ і ДВЦ в міських юнацьких змаганнях;

- по можливості організація ними в загальноосвітніх школах філій центральних секцій на чолі з учителями (які були зацікавленими тренерами на громадських засадах);

- спадкоємність у підготовці спортсменів юнацького та дорослого віку;

- орієнтація на підготовку в майбутньому висококваліфікованих спортсменів із числа вихованців юнацьких груп» [137, с. 90-91].

Згідно з рішенням міськвиконкому № 486 спочатку була взята орієнтація на розвиток таких індивідуальних олімпійських видів спорту: бокс, боротьба вільна, класична і дзюдо, велоспорт і легка атлетика. Згодом характер цієї спеціалізації було неодноразово уточнено, виходячи зі зміни ситуації (умов), наприклад, замість велоспорту акцент був зроблений на розвитку кульової стрільби. Щодо того, що можна вважати завеликою кількість обраних для пріоритетного розвитку видів спорту, це обумовлювалося різноманітними спортивними інтересами молоді міста і необхідністю брати участь в обласних змаганнях з різних видів.

Створення ОВЦ і ДВЦ дозволило збільшити число тренерів, які працюють з групами перспективних спортсменів різного віку. Якщо в 1973 р. за обраними для пріоритетного розвитку видами працювали 6 тренерів, 5 тренерів-сумісників і 5 викладачів фізичного виховання педінституту, то в 1977 р. їх вже було відповідно 11, 11 і 7 [137, с. 91].

У Ніжині з 1975 р. почали проводитися міські юнацькі ігри як одна з основних форм змагань із закріплених для переважного розвитку видів спорту. Змагання юнацьких ігор проходили у формі особистих зустрічей по всіх вікових групах, передбачених правилами змагань з відповідних видів спорту, що давало можливість залучати до участі в них велику кількість дітей і підлітків. При цьому увага тренерів зверталась не недопущення форсування підготовки юних спортсменів. Згодом була уточнена і структура основних міських змагань в міжолімпійський цикл. «Така структура основних змагань дозволила

організувати в умовах невеликого міста ритмічну підготовку спортсменів високого класу з прицілом на їх участь у республіканському і всесоюзному фіналах Спартакіади народів СРСР. Перерозподіл основних зусиль спортивних організацій в кожний рік міжолімпійського циклу на розв’язанні конкретного завдання давав можливість концентрувати наявні ресурси на окремих ділянках і за цей рахунок підвищити ефективність їх використання...» [137, с. 92].

Згодом, з урахуванням досягнутих результатів, ряд видів спорту (бокс, легка атлетика, кульова стрільба та боротьба дзюдо) були обрані для пріоритетного розвитку. Від керівників спортивних організацій, за якими були закріплені ці види, комітет вимагав вкладання в їх розвиток основної частини наявних грошових коштів, кращого забезпечення сучасним спортивним інвентарем, формою та обладнанням [136, 142, 143, 144, 151].

Як результат першої частини другого етапу експерименту в ході впровадження цільового планування було отримано позитивний ефект. Принципи цільового підходу знайшли відображення в основних документах планування комітету, його постановах і наказах, що дозволило вивести комітет на тісні інтеграційні зв'язки з рядом державних, господарських і громадських організацій. Вони сприяли впровадженню нових, ефективних в умовах невеликого міста форм спортивної роботи, вкрай важливих для досягнення поставленої мети розвитку спорту вищих досягнень, що забезпечило якісне поліпшення основних показників розвитку спорту (в 1974-1977 рр. місто було переможцем обласного змагання на кращу постановку роботи з фізичної культури і спорту) [137 , с. 94].

Водночас, отриманий досвід показав обмеженість застосування використаної форми впровадження цільового управління в умовах спорткомітету невеликого міста. Сформульовані цілі і завдання нерідко «вислизали» з поля зору спортивних керівників, їх заступали локальні цілі, поставлені керівними галузевими обласними організаціями. Відсутність необхідної теоретичної підготовки не дозволяла спортивним керівникам, цілі діяльності для яких визначались з міським спорткомітетом, проводити декомпозицію цілей і формулювати конкретні виробничі завдання по їх досягненню своїм підлеглим [142].

Спосіб управління на основі постановки загальних цілей не дозволив, як і в умовах традиційної діяльності, об'єктивно оцінювати обсяг і якість виконаної фізкультурно-спортивними організаціями роботи. Як і раніше в огляді-конкурсі з розвитку спорту перевагу мали ті ДСТ, які були більш фінансово і

організаційно потужні, яким вдавалося, навіть за незначних зусиль, випереджати своїх не таких сильних конкурентів [137, с. 95].

Отже, на початку 1970-х років, міський комітет реалізував звичну стратегію розвитку спорту в м. Ніжині. Як і в більшості інших міст, вона ґрунтувалася на проведенні міської комплексної спартакіади, яка повинна була «змусити» великі КФК і ДСТ піклуватися про підготовку спортивних резервів, що дозволило б укомплектувати збірні команди для участі в обласних змаганнях. Ця стратегія була калькою організаторської діяльності Чернігівського обласного спорткомітету, а її максимальним успіхом було те, що всі спортивні організації, разом узяті, готували через рік по одному майстру спорту СРСР.

Було необхідно, з'ясувавши усе зазначене, починаючи з 1976 р., опрацювати нову стратегію розвитку міської фізкультурно-спортивної організації, яка забезпечить зростання спортивної майстерності, що дозволить на практиці достатньо швидко підготувати спортсменів, здатних перемагати на чемпіонатах СРСР.

Нова запропонована стратегія підтримала подальше вдосконалення спеціалізації спортивних організацій на основі ОВЦ і ДВЦ, а також затвердила прийняття чотирирічного календаря основних спортивних змагань. Це означало, що в рік проведення чергових Олімпійських ігор в Ніжині проводяться тільки міські юнацькі ігри, за результатами яких і визначаються підсумкові місця всіх організацій-учасників (рад ДСТ і великих колективів фізичної культури). В післяолімпійський рік проводяться змагання за програмою Всесоюзних спортивних ігор молоді, у другий і третій післяолімпійські роки проводяться змагання за програмою Спартакіади народів СРСР з акцентом на підготовку дорослих спортсменів. Кожен рік за результатами цих змагань визначаються організації-переможці.

Досягнуті за перші два роки позитивні результати дали підставу перейти до другої частини другого етапу експерименту і продовжити пошук ефективної форми реалізації цільового планування в діяльності комітету. Було вирішено в цій частині експерименту вивчити перспективи використання в розвитку спорту цільових комплексних програм (ЦКП). При розробці ЦКП використовувалися вже існуючі важливі наукові розробки [155, 194].

При створенні «дерева» цілей розвитку фізичної культури і спорту на 1976-1980 рр. використовувалися експертні оцінки провідних спортивних працівників в ході обговорення основних проблем, включаючи оцінку стану ресурсів, після чого воно набуло закінченого вигляду [144, сс. 111, 113]. Перевірялося формулювання цілей як у вертикальному, так і горизонтальному

зрізах, зверталася увага на логічний зв'язок цілей різних рівнів в усіх гілках «дерева» цілей. Важливо було досягти становища, за якого досягнення будь-якої цілі на одній з гілок сприяло б (або не перешкоджало) досягненню інших цілей. Так створювалася загальноміська керуюча програма як основний механізм реалізації розробленої стратегії і контролю за програмами організацій, що брали участь в її реалізації, починаючи з 1976 р.

«Було вирішено розробити єдину управляючу цільову комплексну програму (ЦКП), яка повинна була включати в себе не тільки всі основні аспекти діяльності та розвитку Ніжинської міської спортивної організації на 10 п'ятирічку, а й забезпечити координацію найбільш важливих робіт, контроль за термінами виконання окремих її частин як конкретних заходів у «виконуючих» програмах організацій, контроль за фінансуванням і матеріальним забезпеченням, рішення кадрових питань, дотримання сфери відповідальності виконавців, а також корекцію «виконуючих» програм» [144, с. 117].

Після узгодження з виконавцями (керівниками спортивних організацій) змісту виконуючих програм, міський спорткомітет почав пошук ефективної форми їх впровадження, прагнучі уникнути ситуації, що виникла в першій частині другого етапу експерименту, коли поставлені цілі «вислизали» з поля зору, «забувалися» керівниками. «З цією метою було вирішено надати програмам такий вигляд, щоб вони одночасно стали набором заходів, спрямованих на поліпшення діяльності організацій, що їх виконували. Так виникла ідея про нову форму змагання з організаційно-масової роботи серед ДСТ.

Сутність нової форми такого змагання полягала в наступному. У програмі кожного ДСТ на 1977 р. було сформульовано 20 основних завдань діяльності і заходи щодо їх виконання, що дозволило досить повно охопити всі основні сторони спортивної роботи. При повному виконанні заходів щодо реалізації одного із завдань організація могла отримати 10 очок, а, отже, при виконанні всіх 20 завдань – 200 очок. Таким чином, за допомогою підбору мобілізуючих, але посильних завдань всі організації ставилися в рівні умови. Можна було припустити, що нова форма змагання дозволить певною мірою перебороти недоліки традиційних умов змагання, за яких перевагу отримують ДСТ, які володіють великими матеріально-технічними та кадровими ресурсами [144, сс. 119-120].

При новій формі змагання значний стимул до роботи на основі програм отримали всі спортивні організації міста, навіть ті, які в своєму розпорядженні

мали незначні ресурси, адже будь-яка з них, успішно виконавши свою програму, могла стати переможцем.

Процес створення програм для кожного ДСТ проходив так. На основі міської управляючої програми, при урахуванні наявних ресурсів, для кожної організації, разом з її керівником, сформулювалась ціль діяльності на рік. Вибиралися також найважливіші завдання, які при успішному їх вирішенні повинні були забезпечити досягнення поставленої цілі у розвитку спорту. Визначаючи конкретні цілі для кожної фізкультурно-спортивної організації, виходили з перевіреного практикою твердження, що творча діяльність колективу завжди залежить від поставлених перед ним значних цілей [188, с. 18].

«Таким чином, йшов процес інтегрування діяльності ДСТ і найбільших КФК на досягнення загальноміської цілі. Ради ДСТ і колективи фізичної культури як і раніше мали самостійність в сфері управління, організації, фінансування, кадрової політики. Основні специфічні цілі рад ДСТ, КФК та ДЮСШ також зберігали суттєве значення у виконуючих програмах і головним чином в результаті їх реалізації відповідна організація повинна була здійснювати свій внесок у виконання програми, що управляє розвитком фізичної культури і спорту в місті. Так і була визначення модель діяльності міської організації по досягненню цілей розвитку спорту на основі принципів програмно-цільового управління» [137, с. 121].

Робота по-новому, на основі ЦКП, яка є відмінністю експерименту в Ніжині, стала не тільки практичним втіленням в діяльності комітету принципів програмно-цільового управління, але й дозволила глибше зрозуміти особливості реалізації програми розвитку за рахунок зусиль підлеглих спортивних організацій. Основна складність роботи спорткомітету з об'єднання зусиль організацій на вирішення основних міських проблем, як раніше в період традиційної діяльності комітету, так і в ході впровадження цільового планування, полягала в тому, що в центрі уваги спортивних керівників, перш за все, було прагнення виконати звичний, цифровий щорічний план роботи, який визначає кількість підготовки «спущених зверху», тобто з обласної ради ДСТ, спортсменів юнацьких і масових розрядів, першорозрядників, кандидатів в майстри і, вкрай рідко, майстрів спорту СРСР [151, 110].

Адже за такого способу роботи спортивні організації діють в орієнтації на свої локальні (цифрові) завдання і не прагнуть досягнення важливих для міста цілей, визначених спорткомітетом. Це породжувало у спортивних керівників ДСТ і КФК: «...прагнення до збереження повної самостійності і викликало опір

працівників до змін і нововведень, конфлікти між фахівцями рад ДСТ і колективів фізичної культури. Одночасно така роз'єднаність призводила до зменшення числа працівників, здатних розробляти стратегію і тактику розвитку міської організації в цілому і брати участь в їх здійсненні» [137, с. 123].

Була розроблена і стала впроваджуватися система моральних і матеріальних стимулів для спортивних працівників, що дозволило, з одного боку, зацікавити їх в роботі на основі ЦКП, тоді як з іншого, більш об'єктивно, на основі заздалегідь визначених показників, оцінити роль кожного тренера в реалізації загальноміської програми розвитку.

Як результат з'явилися ініціативи «знизу», спрямовані на вдосконалення організації підготовки спортсменів. Наприклад, продовжуючи спортивний сезон, центральні секції ДЮСШ, міськради ДСТ «Спартак» і педагогічного інституту стали проводити в літній період навчально-тренувальні та оздоровчі збори на заміських базах відпочинку [137, с. 123].

Вироблений підхід, який був науково-обґрунтованим і спрямованим в цілому на вдосконалення навчально-тренувального процесу діяльності рад ДСТ і великих КФК достатньо швидко дав свої результати. Так, з учасників секції боротьби дзюдо Ніжинського механічного заводу, створеної за підтримки обкому профспілки працівників машинобудування, була повністю укомплектована збірна команда Чернігівської області на республіканських змаганнях II Всесоюзних спортивних ігор молоді [137, с. 129-130].

У процесі підготовки до обласних змагань II Всесоюзних ігор були знайдені форми управління підготовкою провідних спортсменів, які позитивно позначилися на зростанні спортивних результатів. Приміром, за рік до обласного етапу ігор, на підставі відомостей, поданих тренерами за підсумками міських юнацьких ігор, комітет склав списки кандидатів до збірних команд міста. Були визначені реально очікувані результати виступів на іграх усіх юних ніжинських спортсменів. На загальноміських зборах кандидатів до збірних команд були поставлені конкретні завдання перед кожною спортивною організацією і спортивною секцією, вручені спеціально підготовлені іменні посвідчення кандидатів у збірні команди міста всім запрошеним на збори юним спортсменам, що було для них дуже важливим.

Крім того, в період підготовки до обласних фіналів II Всесоюзних спортивних ігор молоді працівники спорткомітету організували зустрічі спортивних керівників зі спортсменами кожної з центральних секцій, де готувалися кандидати до збірних команд міста. Працівники комітету ретельно вивчали умови для тренувань, надавали необхідну допомогу в створенні умов

успішної діяльності секцій, ставили перед спортсменами завдання сумлінно ставитися до процесу тренувань, прагнути до запланованих результатів.

Для вдосконалення «горизонтальних» контактів «... серед керівників спортивних організацій, а також для забезпечення систематичного контролю над виконанням програм (з боку рад ДСТ та КФК) міський комітет став проводити щотижневі наради відповідальних працівників. На цих нарадах вивчалися труднощі, що перешкоджають успішному виконанню запланованих заходів, визначалися конкретні шляхи їх усунення, включаючи конкретну допомогу у цьому з боку спорткомітету. Так була реалізована ідея штабної структури керівництва ...міською фізкультурно-спортивною організацією. Використання штабної структури дозволило забезпечити колективне керівництво програмою розвитку фізичної культури і спорту, підвищити якість ...управлінських рішень» [137, с. 131].

За обраною організацією штабного керівництва програмою (користуючись сучасною термінологією – менеджменту, фактично, командою проекту) прискорилося впровадження передового досвіду, накопиченого в інших містах. Після того, як будь-яка нова відома форма роботи отримувала схвалення на засіданні «штабу» і рекомендувалася до використання в якості корекції вже складеної «виконуючої» програми ради ДСТ чи великого КФК, виконавцям залишалося упроваджувати її в життя, адже невиконання рішення означало втрату 10 очок при підбитті підсумків міського змагання спортивних організацій [там же].

В умовах переходу до штабного типу керівництва бралося до уваги сформульоване на той час наукове положення про те, що: «Системи управління ...створюються не на порожньому місці, вони імплантуються в діючу організацію зі сформованими методами роботи і системою відносин. ...Створення нової системи має йти в деякій мірі традиційним шляхом «усунення недоліків» з двома істотними застереженнями: всі вони повинні сприяти досягненню єдиного комплексу цілей, сформульованих (виписаних – *авт*.) в «дереві» цілей, і повинні бути сплановані на весь термін існування системи» [216, с. 107].

Перехід до програмно-цільового управління дозволив досягти високих підсумкових результатів діяльності міської фізкультурно-спортивної організації за підсумками 1977 р. У Ніжині за цей рік було підготовлено 6548 спортсменів юнацьких і масових розрядів, 89 спортсменів I розряду, 9 кандидатів у майстри спорту СРСР і 3 майстри спорту СРСР. 13 спортсменів міста були членами збірних команд області та брали участь в республіканських фіналах II

Всесоюзних спортивних ігор молоді, а всього в 1977 р. 18 ніжинців входили до складів молодіжних і дорослих команд області з шести видів спорту. Борець-дзюдоїст секції механічного заводу І. Богданович був єдиним представником від Чернігівської області, який входив до складу збірної України і виступав у фіналі II Всесоюзних спортивних ігор молоді.

Студент Ніжинського державного педагогічного інституту імені М.В. Гоголя (НДПІ) спринтер В. Ігнатенко першим зі спортсменів Чернігівської області потрапив до збірної команди СРСР з легкої атлетики, став неодноразовим чемпіоном країни в бігу на 100 і 200 м, а також в естафеті 4 х 100 м, чемпіоном Всесвітньої універсіади студентів в м. Софії в естафетному бігу 4 х 100 м, завоював дві бронзові медалі на чемпіонаті Європи в 1978 р.

В. Тищенко, також студент НДПІ, в 1978 р. став чемпіоном Української РСР з бігу на 1500 м, увійшов до складу збірної СРСР.

У 1979 р. троє спортсменів-майстрів спорту міжнародного класу (В. Ігнатенко, В. Тищенко – легка атлетика та І. Богданович – боротьба дзюдо) в складі збірної України успішно виступили у фіналах VII Спартакіади народів СРСР, де стали переможцями і призерами, а Віктор Тищенко посів 9-е місце на XXII Олімпійських іграх в 1980 р. в Москві.

Керівний склад спортивних працівників міста, за рідкісним винятком, прийняв нову системно-цільову концепцію управління. Позитивне, в цілому, ставлення спортивних працівників до впровадження цільового, а потім і програмно-цільового управління визначалося послідовним (покроковим) упровадженням протягом 1974-1978 рр. принципів сучасного управління і отриманими при цьому об'єктивно високими результатами [137].

Отже, порівняння досягнутих у ході організаційно-педагогічного експерименту результатів з показниками 1972 р. свідчить про ефективність використаного спорткомітетом цільового та програмно-цільового управління, що забезпечило необхідні умови для стрімкого зростання спортивних результатів. Однак для більшої об’єктивності здобутків важливо порівняти показники діяльності Ніжинської міської організації за 1978 р. з результатами фізкультурно-спортивної діяльності в подібних містах України. Згідно з функціональною типологію міст Південно-Західного економічного району СРСР, складеної Ю.І. Петренко, м. Ніжин було віднесено до багатогалузевих промислових центрів – міст міжрайонного значення з профілюючим машинобудуванням і металообробкою [137]. До цієї групи автор відніс також м. Бердичів Житомирської області, м. Кам'янець-Подільський Хмельницької області, м. Мукачеве Закарпатської області та м. Дрогобич Львівської області.

Г.І. Рузавин, обґрунтовуючи можливість незаангажованого виділення об’єкта дослідження, вказує: «Щоб вибірка дала правильне уявлення про всю популяцію, або ж була репрезентативною, слід виконати ряд вимог, найважливішою з яких є умова рандомнізації. Це означає, що кожен елемент популяції з однаковою ймовірністю може стати елементом вибірки. ...Саме тому дослідження невеликого числа елементів, що представляють вибірку, досить для того, щоб судити про всю популяцію» [184, с. 116].

Важливо відзначити, що за показниками, які характеризують рівень розвитку фізичної культури і спорту, на початку 1970-х рр. Ніжин значно відставав від інших міст своєї групи. Тому виникла можливість саме за темпами ліквідації відставання у ході проведення експерименту, якби це вдалося досягти Ніжинському міському спорткомітету, – визначити ефективність проведених протягом ряду років і описаних експериментальних нововведень.

До початку дослідження було визначено, що в якості контрольних, для порівняння результатів в частині розвитку спорту, будуть взяті міста Дрогобич та Кам'янець-Подільський. Відмінною особливістю систем фізичної культури і спорту цих трьох міст (Ніжин, Дрогобич та Кам'янець-Подільський) була наявність в них вищих навчальних закладів, яких на той час не було у Бердичіві та Мукачеві. У Дрогобичі існував педагогічний інститут імені І. Франка, в Кам'янець-Подільському – державний педагогічний інститут імені В.П. Затонського, а в Ніжині державний педагогічний інститут імені М.В. Гоголя.

Показники, що характеризують діяльність цих трьох міст станом на 1973 і 1978 рр., представлені на табл. 1.12 і 1.13 [137, сс. 143, 149-150].

Як було показано раніше, в м. Ніжині в період експерименту спочатку традиційно дотримувались управлінсько-виконавчої і розпорядницької діяльності, в тій чи іншій мірі властивої всім спорткомітетам. На другому етапі експерименту вона була доповнена вже апробованим на той час в інших сферах суспільного життя соціалістичних країн досвідом застосування положень наукового управління, а саме – цільового та програмно-цільового управління. Це дозволило якісно підвищити загальний управлінський потенціал комітету, його вплив у ході керівництва на розвиток фізичної культури і спорту [142, 143, 144].

«Важливою особливістю проведених в м. Ніжині змін в структурі управління було прагнення забезпечити інтенсивний характер розвитку фізичної культури і спорту переважно за рахунок раціоналізації діяльності спорткомітету та вдосконалення основних використовуваних ним форм роботи, оскільки не представлялося можливим за короткий термін подолати суттєве

відставання в кількості спортивних споруд і платних фізкультурно-спортивних працівників (тобто, домогтися поліпшення в розвитку фізкультури і спорту за рахунок екстенсивних факторів)» [137, с. 144].

Таблиця 1.12

Показники, які характеризують розвиток спорту в містах Ніжин, Дрогобич та Кам'янець-Подільський станом на 1973 р. (В.В. Приходько, 1979)

Показники	Ніжин	Дрогобич	Кам'янець-Подільський
Кількість штатних фізкультурно-спортивних працівників	66	102	138
У наявності стадіонів	1	3	3
- спортивних залів	16	23	28
- тирів для кульової стрільби	6	3	9
- площинних ігрових спортивних споруд	65	107	121
Підготовлено спортсменів юнацьких і масових розрядів	4056	6327	5971
- І розряду	49	61	128
- кандидатів у майстри спорту	6	19	13
- майстрів спорту СРСР	-	3	3

У результаті запропонованих спорткомітетом і реалізованих науково-обґрунтованих управлінських ходів, в м. Ніжині Чернігівської області України за дуже короткий час було забезпечене стрімке зростання спортивних результатів. Якщо до початку експерименту в Ніжині не частіше, ніж через рік готували одного (інколи двох) майстрів спорту СРСР, то вже за підсумками 1977 р. за спортивними показниками це невеличке містечко (тоді приблизно 50 тис. жителів) поділило разом з великим промисловим центром СРСР м. Барнаулом 119-120 місце в країні, випередивши ряд обласних центрів України: міста Житомир, Луцьк, Кіровоград, Івано-Франківськ та Чернігів. При цьому м. Дрогобич та м. Кам'янець-Подільській навіть не отримали залікових балів у Всесоюзному соціалістичному змаганні.

Отже, «Ніжинський експеримент» заслуговує на те, щоб в умовах обмежених ресурсів на розвиток спорту, які притаманні нинішньому етапу розвитку спорту в Україні, були використані у ході розробки сучасної системи підготовки спортсменів ті основні ідеї та напрацювання, які підтвердили свою високу ефективність. Як і описаний досвід Одеської області, він повинен стати

надбанням нинішніх науковців і спортивних керівників. Адже програмно-цільовий принцип управління продовжує активно застосовуватись у системі розвитку фізичної культури і спорту в сучасних умовах на регіональному рівні [119, 189].

Таблиця 1.13

Показники, які характеризують розвиток спорту у містах Ніжин, Дрогобич і Кам'янець-Подільський на 1978 р. (В.В. Приходько, 1979)

Показники	Ніжин	Дрогобич	Кам'янець-Подільський
Кількість штатних фізкультурно-спортивних працівників	69	114	160
- з них – штатних тренерів	10	16	27
У наявності стадіонів	1	3	3
- плавальних басейнів	-	1	-
- спортивних залів	12	18	31
- тирів для кульової стрільби	6	9	14
- площинних ігрових спортивних споруд	98	138	152
Підготовлено спортсменів юнацьких і масових розрядів	7393	9552	9115
- І розряду	99	99	282
- кандидатів у майстри спорту	9	11	26
- майстрів спорту СРСР	3	7	3
- майстрів спорту СРСР міжнародного класу	1	-	-
Число кандидатів до збірних УРСР	4	2	2
Число кандидатів в Олімпійську збірну СРСР	3	-	-

У той же час, тільки оволодіння спеціалістами, в тому числі тренерами, компетентностями в сфері наукового менеджменту створює надійні передумови для успішного вирішення ними складних організаційно-управлінських проблем, що існують в практиці розвитку вітчизняного спорту наприкінці 2010-х – на початку 2020-х років.

DENVER

РОЗДІЛ 2.
СУБ'ЄКТ СПОРТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. ТЕОРЕТИЧНЕ Й ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОБЛЕМИ СУБ'ЄКТА СПОРТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Загальні положення про суб'єкт спортивної діяльності

Здобутий спортсменом змагальний результат як один з головних продуктів змагальної діяльності, визначають індивідуальні особливості спортсмена, якість системи підготовки, матеріально-технічні умови підготовки і власне змагань, кліматичні, географічні і соціальні умови, в яких відбуваються змагання тощо (В.М. Платонов, 2015). У деяких видах спорту спортивні результати, що перевищують, з дотриманням встановлених правил, раніше досягнуті на офіційних змаганнях, фіксують як нові рекорди відповідного рівня.

Особливості змагань (з того або іншого виду спорту, того чи іншого масштабу) не лише визначають зміст спортивної підготовки [83], але й диктують вимоги до спрямованості багаторічного навчально-тренувального процесу, медико-біологічного та матеріально-технічного забезпечення тренувань, а також психологічної підтримки особи спортсмена.

Зазначалось, що лише побіжно ті відомі науковці, які доклали значних зусиль до формування теоретичних основ сучасного вітчизняного спорту [35, 83, 121, 121], зверталися до теми спортивної діяльності, а також до ролі суб'єкта спортивної діяльності, тобто, самовизначеного, відповідального і діяльного спортсмена в досягненні ним спортивного результату. На жаль, ця вкрай важлива тема для забезпечення зростання спортивних досягнень і формування особистості спортсмена до останнього часу не отримала достатнього обґрунтування, не стала важливим орієнтиром для спрямованості, змісту та практики виховання спортсменів від етапу початковій підготовки до етапу максимальної реалізації індивідуальних можливостей і збереження вищої спортивної майстерності [93, 121].

Як наслідок, – проблема суб'єкта спортивної діяльності довгі роки залишається поза увагою дослідників, а вчені, звертаючись до теми індивідуалізації підготовки спортсменів, нерідко розглядають останніх лише як об'єкт впливу з боку тренера. Ось характерний для існуючого в теорії спорту і поширеного підходу погляд вченого: «Система індивідуалізації, – пише автор, –

припускає ефективний розвиток сторін підготовленості борця на основі раціонального (в кінцевому рахунку – оптимального) управління підготовкою, таким чином будучи системою управління, яка складається з управляючої (суб'єкт управління – тренер) і тієї, якою управляють (об'єкт управління – спортсмен) підсистем» [74, с. 14].

Трапляється, що вчені, навіть звертаючись до теми дослідження змагальної діяльності [9, 95], обходять стороною розгляд суб'єкта цієї діяльності, а саме особистість діючого спортсмена; глибоко не вивчають його трансформації, обходять своєю увагою.

Отже, суб'єкт-об'єктний підхід до особистості спортсмена – це не якась особлива думка частини вчених, але саме ця позиція диктується існуючою спрямованістю вітчизняної теорії спорту. Водночас виховання в спорті, як доведено у працях відомих педагогів, має виходити з гуманістичного підходу, а саме – з уважного ставлення до особистості, оскільки спортсмен – це не «утилітарний засіб» для досягнення результату, але мета його вихователів.

Відтак існує вкрай мало публікацій на тему розкриття суті явища суб’єкта і способів формування суб'єкта спортивної діяльності. Серед небагатьох публікацій з цієї важливої наукової і практичної проблеми уваги заслуговують напрацювання української дослідниці Н. Коваленко, результати яких були опубліковані в останні роки.

Перш за все, авторка привертає увагу до визначальної ролі особистості у темі, що обговорюється, а саме – важливого і впливового суб'єкта в системі спортивної підготовки, яким є тренер. Вона зауважує: «Дуже сумнівно, що тренером зможе стати спортсмен, ...який дозволяє собі порушувати або навіть ігнорувати основні принципи тренувального процесу. Він просто не зможе вчити інших того, у що так і не повірив сам» [64, с. 71].

Дворазовий олімпійський чемпіон з метання молота Ю. Сєдих згадував час, коли на початку він тренувався в групі, якою керував викладач кафедри легкої атлетики Київського державного інституту фізичної культури. «Траплялося, що тренер, призначивши чергове заняття, міг пропустити тренування, а спортсмени ...сприймали такі тренерські відлучки як школярі, у яких несподівано з'явився вільний урок і з радістю йшли зі стадіону» [64, с. 71].

Н. Коваленко зазначає, що часто конфлікти між тренером і спортсменом бувають викликані різними поглядами на спрямованість підготовки до змагань. Так, відомий радянський хокеїст В. Фетисов, звертаючись до свого власного спортивного досвіду, пише: «У спортсменів своя правда, у тренера – своя. Тренер дає схему. Саме ж розуміння гри йде вже від тебе, від партнерів.

Насправді, бувають і випадки незгоди, починаєш сперечатися з тренером. Тренер каже: «Якщо ти мені доведеш, нехай буде по-твоєму». Довів – добре. Ні – трапляється, що відмовляєшся від свого. На час. Якби ми завжди були «слухняними» до думки тренера, не було б тієї гри в нашій ланці. Вона будувалася на нашому новому розумінні хокею» [64, с. 73]. Тут В. Фетисов гранично чітко вказує на незамінну роль мислячих і творчих, відповідальних і діяльних спортсменів, які вже досягли майстерності в потрібних імпровізаціях, які врешті-решт забезпечують досягнення змагального результату.

У спорті вищих досягнень проблеми у взаєминах «тренер-спортсмен» часто виникають в результаті нераціонально спланованої підготовки. Олімпійський призер з академічного веслування І. Ємчук писав: «Після XV Олімпійських ігор було висунуте гасло: максимальні фізичні навантаження. Але точно визначити, де саме закінчуються ці можливі навантаження і де починаються перевантаження, ніхто (тоді – *авт*.) не міг. І тому більшість вважали, що слід тренуватися, незважаючи на самопочуття бо воно ...необ'єктивний показник для спортсмена. Керівництво збірної наполягало на жорсткому продовженні курсу на максимальні навантаження, а ми діяли за своєю схемою. Точніше, схеми як раз і не було. Була планомірна робота з орієнтиром на головні події сезону, чітка індивідуалізація завдань, поступовість у всьому. Підсумки року підтвердили нашу правоту» [64, с. 73].

Трапляється і так, як сталося після XX Олімпійських ігор в Мюнхені, коли функціонери з Міжнародної федерації гімнастики забажали поставити поза законом елементи, які виконувала білоруська гімнастка О. Корбут. Йшлося про надскладні елементи, розроблені її тренером Р. Книшем, а Корбут виконувала їх на брусах і колоді. Л. Латиніна писала: «Як же, однак, могла прийти думка – адміністративним шляхом перекреслити творчість тренера і спортсмена? Поставити під сумнів новаторство в гімнастиці?» [64, с. 76]. У цьому прикладі підкреслюється тема спільної творчості (мова про діяльність обох суб'єктів – тренера та спортсмена), на чому акцентує нашу увагу олімпійська чемпіонка Л. Латиніна.

До факторів ризику сучасного спорту, які не тільки визначають виникнення травм і захворювань, але також істотно впливають на психофізичний стан і можливості суб'єкта спортивної діяльності, окрім інших, добре відомих чинників, частина авторів відносять:

- ранню спортивну спеціалізацію, в результаті якої надмірні тренувальні та змагальні навантаження припадають на період пубертату;

- прийняту помилкову стратегію розвитку того чи іншого виду спорту;

- спірну практику розширення жіночої частини олімпійської програми за рахунок таких видів спорту і змагальних дисциплін, які, потенційно, несуть загрозу для здоров'я спортсменок (важка атлетика, вільна боротьба, дзюдо, сучасне п'ятиборство, триатлон, марафонський біг, шосейні гонки у велоспорті, бокс та ін.);

- помилки тренерів у плануванні навантажень і занять, у підборі вправ та їх поєднанні, а також мовчазну згоду навіть досвідчених спортсменів щодо їх виконання;

- недосконалість правил змагань і лібералізм суддів, які допускають невиправдано жорстке протиборство між суперниками (особливо в гандболі, футболі, хокеї з шайбою та інших «контактних» видах спорту), що призводить до травм, яких можна було б уникнути;

- нераціонально обране для тренувальних занять і змагань спортсменів зовнішнє середовище (умови), а також такі, що не відповідають їм: одяг, питний режим та інші фактори (спека, холод, нечисте повітря) і т. д. [113].

Чимало проблем для спортсменів породжуються використанням заборонених (частини фармакологічних та інших) засобів і методів. З одного боку, їх застосування, встановлене при допінг-контролі (як під час змагань, так і у передзмагальному тестуванні), веде до дискваліфікації, втрати доброго імені і публічного осуду, а нерідко і до вимушеного передчасного завершення спортивної кар'єри. Одночасно, і це чи не головне, використання допінгу та інших заборонених методів породжує загрози (часто дуже серйозні) для здоров'я спортсменів – як в період виступів у спорті, так і після прощання з ним [64, с. 79].

Крім того, психологи констатують, що тривала одностороння зосередженість атлетів на спорті, а також одночасна відсутність інших стійких інтересів і можливостей для їх задоволення, викликає таке загрозливе для подальшого життя людини явище, яке назване психологами одновимірною самоідентифікацією. Вона проявляється в сприйнятті себе виключно як спортсмена, а не як різнобічної людини, для якої спорт – це поки що частина її соціального життя [113], яке насправді є і обов’язково буде значно ширшим.

Як результат, у зв'язку з відсутністю відповідних досліджень і слабкою професійною підготовкою тренерів у частині психолого-педагогічного забезпечення, неактуалізованою є проблема ставлення до спортсмена як до діяльної особистості, побудови тренером відносин з ним, як з повноправним суб'єктом спортивної діяльності, адже людина в світі спорту не повинна розглядатись як засіб для досягнення бажаного змагального результату.

Отже, існує потреба визначення основних рис, властивих спортсмену – суб'єкту діяльності, як важливого результату впливу на особистість молодої людини сучасної гуманістично-організованої системи підготовки в спорті.

Під суб'єктністю (К.О. Абульханова-Славська, Б.Г. Ананьєв, Б.Ф. Ломов та ін.) мають на увазі центральне утворення людської реальності, яке інтегрує такі важливі характеристики особистості, як рефлексивність, ініціативність і творчість. Зауважимо, всі ці якості не притаманні особі, яка самовизначилася всього лише як об'єкт стороннього впливу.

Для встановлення особливостей рис особистості спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності необхідно зупинитися, хоча б у загальному вигляді, на розумінні сутності самої спортивної діяльності. Приймемо на цьому етапі, за робоче визначення, досить відому дефініцію, яка була запропонована авторами В.А. Плахтієнко та Ю.М. Блудовим, хоч вона і не є вичерпною: «Спортивна діяльність – це багаторічний, активний, цілеспрямований на вищі спортивні досягнення процес вдосконалення майстерності спортсмена» [127].

Як і будь-яка інша діяльність, спортивна діяльність предметна. Однак предмет її досить своєрідний – це сама людина, яка займається спортом. Отже, об'єктом свідомості і волі служить перш за все її тіло, в результаті чого в спорті відбувається злиття суб'єкта та об'єкта діяльності. Специфічним є і продукт діяльності в спорті, а саме – змагальний результат, який передбачає обов'язковість змагань, де в тяжких і навіть екстремальних умовах спортсмен проявляє накопичений арсенал фізичних, технічних, тактичних і психічних якостей [182]. Уточнимо, екстремальна, на відміну від важкої, така незвична ситуація, що виникла, – адекватну і ефективну відповідь дією на яку спортсмен заздалегідь підготувати не може. Тому, він змушений включати мислення (не плутати з думанням, яке представляє собою ревізію і застосування вже наявних знань), «з листа» знаходити краще з можливих рішення про спосіб оперативних дій і ризикувати, пробуючи його реалізувати.

Очевидно, що описаний стан суб'єкта формується по мірі переходу особи від одного етапу спортивної підготовки до іншого, більш високого. Якщо зосередитись на «кінцевому результаті» становлення суб'єкта спортивної діяльності як такого, то коли мова йде про вищу спортивну майстерність, він повинен відрізнятися саме зазначеними вище рисами.

Характерною особливістю спортивної діяльності є те, що вона нерівномірно розподілена за часом і в окремі періоди спортивної підготовки і змагань (за фізичними та емоційними навантаженнями, за рівнем відповідальності, а також за вимогами, що пред'являються до її суб'єкта). Інша її

особливість полягає в прагненні до стану спортивної досконалості, яке випливає із взаємозв'язку фізичного і психічного розвитку особи. Тому суб'єктна діяльність спортсмена, яка нібито спрямована лише на вдосконалення виконання рухової програми, згідно з принципом зворотного зв'язку, удосконалює і саму особистість.

На наше розуміння, процес становлення суб'єкта спортивної діяльності має такий характер. Очевидно, що на етапі початкової підготовки, а також на етапах попередньої базової підготовки та спеціалізованої базової підготовки, незалежно від віку, в якому було розпочато систематичні заняття, спортсмен виступає радше об'єктом педагогічного впливу. І поступово (зазвичай це вже виражене на етапі підготовки до вищих спортивних досягнень), коли в свідомості спортсмена достатньо повно і якісно сформована дійсність спортивної дисципліни як явища, що знаходиться в розвитку і у якому він бере участь, реалізується можливість набування спортсменом якостей повноцінного суб'єкта.

Цю схему слід розглядати як загальний принцип, що відображає об'єктивно існуючу тенденцію становлення суб'єкта спортивної діяльності. Але насправді до викладеного неодмінно додаються і втручаються в процес набування суб'єктності (тобто, у темп, з яким відбувається цей незворотній процес) ще й особливості обраного виду спорту: адже очевидно, що, наприклад, специфіка змагань зі спортивної гімнастики та легкої атлетики в різних єдиноборствах і спортивних іграх суттєво впливає на прояви суб'єктності. До цього треба додати ще й прояв неповторних індивідуальних особливостей особи спортсмена.

В.М. Платонов відзначає: «Принципово важливим моментом є забезпечення умов, за яких період найбільшої схильності спортсмена до досягнення високих результатів (підготовлений ходом природнього розвитку організму і функціональних перетворень в результаті багаторічного тренування) збігається з періодом найбільш інтенсивних і складних у фізичному, техніко-тактичному, психологічному, координаційному впливі тренувальних навантажень. За такого збігу спортсмену вдається досягти максимально можливих результатів, в іншому випадку вони виявляються значно нижчими» [121, с. 274].

Очевидно, що тренер в міру становлення спортивної майстерності, разом з іншими учасниками процесу підготовки (підкреслюємо тут серед інших залучених спеціалістів визначальну роль спортивного психолога), має всіляко сприяти все більшому набуванню спортсменом якостей суб'єкта. Це в повній

мірі стосується не тільки етапів максимальної реалізації індивідуальних можливостей та збереження вищої спортивної майстерності, але також етапу відходу зі спорту вищих досягнень, коли особистість повинна знайти і реалізувати себе у власній родині, а також у професійній діяльності та успішній кар'єрі.

В.М. Платонов щодо періоду максимальної реалізації індивідуальних можливостей пише: «Особлива увага повинна бути звернена на пошук резервів в сфері тактичної і психологічної підготовленості, тобто в тих сторонах майстерності, результативність в яких у 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 вивчати і вміло використовувати індивідуальні особливості партнерів по команді, спираючись на їх сильні сторони і згладжуючи недоліки» [121, 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 діяльнісний підхід. Особистість спортсмена в рамках цього підходу проявляється як цілісне утворення, відображає соціальну сутність суб'єкта спортивної діяльності і такі, що виникають в цьому специфічному процесі, міжособистісні відносини.

Зауважимо, що спортсмен – це соціальний індивід, в якому (що вкрай бажано), мають поєднуватись риси суспільно значущі, особистісно-важливі як представнику соціуму, з максимально розкритими індивідуально-неповторними якостями людини як власне спортсмена. 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 для задоволення власних і суспільних потреб.

У процесі занять спортом людина постійно долає опір предметів і явищ. З одного боку, це фізичний опір, який потрібно долати за рахунок м'язових зусиль, а з іншого, – неодмінним є прояв розумових і вольових зусиль, щоб усвідомлювати сутність того, що пов'язано з відповідними діями, зазвичай при

опорі суперника, та їх здійсненням. Як результат, – особистість відкриває в предметах і явищах їхні природні властивості, а в собі наявність необхідних можливостей, розширюючи таким чином вміння управляти собою, вирішувати не тільки рухові, але й тактичні завдання і проблеми. Основний продукт спортивної діяльності, а це здобутий ним змагальний результат, поступово формується і вдосконалюється, визначаючись набутими спортивними здібностями людини.

У процесі тренування спортсмен повинен поступово опанувати тими, що історично склалися, способами виконання передбачених спортивних дій з відповідною переробкою сенсорної і перцептивної інформації, яку фіксує свідомість у результаті здійснення рухів. Спортсмен, використовуючи власні природні можливості психічного відображення, «прив'язаного» до конкретної ситуації проектування і «виробництва» потрібних м'язових рухів, техніко-тактичних дій і вольових зусиль, які з ними пов'язані, створює те, що може бути реалізовано ним на даний момент для досягнення змагального результату [93, с. 97].

Саме ця здатність спортсмена як суб'єкта активно приймати рішення, а також здійснювати свої дії в просторі та часі відповідно до зміни ситуації спортивної боротьби, яка, зазвичай є важкою і навіть екстремальною, свідчить про наявність виду активності, що іманентно суті, названий спортивною діяльністю. Тому, по-перше, неправомірно розглядати спортсмена всього лише як об'єкт впливу і, по-друге, в процесі його діяльності в результаті отриманих впливів насправді йдуть істотні зміни психологічної структури особистості.

Найвищу потребу особистості як суб'єкта спортивної діяльності складає задоволення гострого бажання до успішної публічної самореалізації закладених в ньому природою, а також вихованих, можливостей і прагнень проявити свій потенціал. Чим вищі цілі ставить перед собою спортсмен, тим більшими повинні бути ступінь його свідомої активності та мобілізації психічних і ментальних можливостей. Але без прояву супутніх моториці психічних і ментальних проявів під час спортивної діяльності неможливо досягти повної самореалізації можливостей особистості. При цьому саме психічні та інтелектуальні прояви потрібно розглядати як системаутворюючий фактор мобілізації функціональних ресурсів і резервів для досягнення поставлених цілей. Лише через усе це, вказане вище, особистість спортсмена і характеризується системністю, цілісністю і стійкістю своїх якостей [93, 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 вольові зусилля, здійснює цілеспрямовану реалізацію спортивної діяльності при використанні цих сформованих рис, якостей і можливостей характеру конкретної людини.

Воля слугує внутрішнім джерелом діяльнісних проявів людини і регулятором її свідомої активності (зазначимо, за Г.В.Ф. Гегелем, воля – це реалізаційна сторона мислення, отже, якщо немає проявів мислення, буде бракувати вольових проявів). Основні розв'язувані завдання, які стосуються виховання волі особи, полягають у тому, щоб забезпечити:

- становлення мотиваційних, інтелектуальних і моральних основ, що забезпечують немовби «підмурок» вольових проявів щодо обраного виду діяльності даної особистості;

- всебічний розвиток вольових якостей, необхідних фактично в кожному виді діяльності (цілеспрямованість, наполегливість, рішучість, самовладання і т.п.);

- формування на цій основі стрижневих рис характеру, які проявляються не тільки в умовах спортивної (змагальної) діяльності, але в різних ситуаціях життєдіяльності [93, с. 97].

Крім того, розвиток особистості спортсмена як суб'єкта діяльності не можна розглядати окремо від колективу, в якому він тренується, від системи відносин, у які він вступає в ході спортивної підготовки і змагань. Залежно від специфіки виду спорту (часто, спортивної спеціалізації), а також процесу змагань, взаємні відносини учасників спортивної команди можуть носити характер або співпраці, або взаємодії. При цьому визначальною умовою характеру продуктивної взаємодії є ступінь організованості команди (в командних та ігрових видах спорту) або особливостей суперництва зі своїм супротивником. Відома міра залежності взаємодії в команді визначається також її кількісним складом. За своєю суттю цей зв'язок характеризує необхідну для спортсмена частку його безпосередньої участі в досягненні результату є відображенням власної участі в видобутій перемозі.

Виділяють деякі основні критерії управління спільною діяльністю спортсменів у командах, відносячи до їх числа: рівень прагнень, групову згуртованість, потребу в спілкуванні і фізичну взаємодію. Утворюючи найбільш важливі характеристики особистості як суб'єкта діяльності, вони:

- забезпечують спортсмену стійкий рівень надійності та успішності;

- створюють відчуття зіграності та спільності членів команди, прояв міжособистісного тяжіння і взаємних симпатій, які формують атмосферу взаєморозуміння і цілісність команди як мікросоціуму;

- дають здатність координувати свої дії з партнерами [93, с. 97-98].

Включення спортсмена до складу суб'єкта спільної діяльності (мається на увазі діяльність в одній команді) передбачає його участь в організації та регуляції спільних дій під час змагань, у виробленні спільних техніко-тактичних дій. У спортсмена як суб'єкта спільної діяльності повинні формуватися особливі, точніше, – індивідуальні якості, від яких залежить узгодженість дій у складі групи: здатність, бажання і вміння співвідносити свої цілі і дії з цілями і діями спортивного колективу на основі встановлення певних відносин в ньому, умінні мобілізувати активність не тільки в бажаному для даної особистості, але і в потрібному для групи спортсменів напрямку (часто чуємо від спортсмена: «Я радий, що забив гол, але ще більше радий здобутій нашою командою перемозі»). При цьому спортсмену – члену команди – потрібно проявляти ініціативу, рішучість і дисциплінованість (тут можна вести мову, приміром, про виправдані, з точки зору боротьби, і невиправдані фоли).

Як видно, прагнення людини 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, формуючи сама себе і опановуючи своїми природними властивостями, повинна також набувати важливі соціальні якості, вчитися повноцінно жити в суспільстві поза спортом.

Саме та особистість, яка здатна не тільки привласнювати світ предметів і ідей, але й створювати і перетворювати їх, і вважається суб'єктом діяльності. Суб'єкт як носій свідомості і самосвідомості, на відміну від об'єкта стороннього впливу, характеризується здатністю до саморегуляції, самореалізації згідно своїх задумів і прагнень. Самовизначаючись через включення в діяльність, він до неї не може бути зведений. Відомо, що діяльність виступає як значуща форма різноманітної активності суб'єкта, вона організовує і реалізує різні способи існування його суб'єктності, це повною мірою стосується також різноманітних проявів особистості через спортивну діяльність.

Таким чином, суб'єкт спортивної діяльності, якому притаманні зазначені риси і якості, виступає неодмінною умовою досягнення особистістю максимально можливих для неї змагальних результатів, «об’єкт» впливу на такі визначальні для успіху прояви не здатен. Подане дозволяє стверджувати, що

одним із найбільш важливих результатів впливу на людину різних елементів багаторічної системи спортивної підготовки насправді виступає становлення і вдосконалення спортивної діяльності, носієм якої є не об’єкт, а її суб'єкт.

Адже лише суб'єкт, який не тільки вміє строго виконувати вказівки тренера, але й сам може швидко і якісно аналізувати ситуацію, що змінюється в ході змагань, знаходити своєчасні і точні рішення, обирати оптимальні техніко-тактичні дії та їх реалізовувати, вміло розподіляти сили на період змагань і відновлювати стан психоемоційної сфери після тимчасових невдач, саме цей суб'єкт спортивної діяльності може брати на себе відповідальність за визначені ситуаціями спортивної боротьби імпровізації і долати своїх суперників приблизно однакових здібностей і стану спортивної форми.

Таким чином, в ході створення сучасної системи підготовки спортсменів і вдосконалення змісту їх підготовки, крім оптимізації навчально-тренувального процесу, як її стрижня і основи, належить застосовувати нові положення теорії спорту щодо суб'єкта спортивної діяльності. Адже становлення суб'єкта спортивної діяльності виступає надійною запорукою досягнення особистістю максимально-можливих змагальних результатів. Зазначене загострює необхідність не лише надійного психолого-педагогічного супроводу спортсменів з боку тренерів, але і психологів, які стають незамінними при забезпеченні процесу вивчення і формування, становлення і корекції рис особистості спортсмена.

Вихідним положенням для розробки теоретичних основ такого супроводу повинна стати методологія особистісно орієнтованого підходу в спорті, заснована на пріоритеті використання внутрішнього потенціалу суб'єкта, врахування права особистості самостійно і свідомо робити вибір і нести за нього відповідальність. Сутність багаторічного психолого-педагогічного супроводу спортсмена полягає в систематичному наданні суб'єкту діяльності засобів і прийомів, оволодіння якими дозволяє опановувати своєю поведінкою, міняти непродуктивні структури діяльності і виводити себе на більш високий рівень розвитку. Це, врешті-решт, є запорукою досягнення максимально можливих змагальних результатів, а також основою формування психічно і соціально здорової особистості громадянина.

Отже, повноцінна реалізація наявного психофізіологічного потенціалу особи спортсмена можлива лише через формування його як суб'єкта спортивної діяльності. Саме суб’єкт спортивної діяльності, який опанував навичками самопізнання і рефлексії, здатний відновлювати почуття віри в себе і свої можливості, підтримувати високий рівень резистентності до впливу суми

зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів, а також забезпечувати прояви емоційної гнучкості. Усе це пред'являє особливі вимоги як до складу елементів системи підготовки спортсменів та їхніх впливів на тілесність і особу спортсмена, так і до всебічної, в тому числі психолого-педагогічної, компетентності тренера.

Психолого-педагогічне обґрунтування поняття «суб'єкт спортивної діяльності»

Активні зміни формату спорту у бік комерціалізації і професіоналізації висувають більш високі вимоги до системи спортивної підготовки. Між тим останні, більш ніж скромні, змагальні досягнення українських спортсменів, відображені у медальних підсумках літньої та зимової Олімпійських ігор, викликали у вболівальників спорту замість очікуваного масового ентузіазму і гордості за країну невдоволеність і біль, розчарування і втрату віри в подальші олімпійські перемоги. На загал невдалі виступи на Олімпійських Іграх негативно впливають як на розвиток олімпійського спорту в Україні (простежується бажання наших керівників спорту, які мало що роблять для реформи спорту вищих досягнень, замовчувати підсумки Ігор, привертати увагу до інших за рангом змагань, підкреслювати другорядні успіхи), так і на міжнародний авторитет нашої країни на європейському і світовому рівні.

Спрямувавши наукові зусилля на пошуки причин непереконливих олімпійських виступів, серед іншого відмічаємо: традиційно влаштована система підготовки спортсменів передбачає локальну орієнтацію тренерів або на підвищення функціональної підготовленості, або на розвиток окремих спортивних здібностей (координаційних, анаеробних, аеробних, сили, швидкості, гнучкості у суглобах), або на оволодіння фізичними вправами й доведення їх до досконалості; або на психологічну діагностику особистісних характеристик і компетентностей спортсменів, специфіку їх формування та збереження під впливом занять цим видом спорту. При цьому система психологічного забезпечення розвитку особи, зокрема індивідуальний психолого-педагогічний супровід спортивної діяльності й становлення спортсменів як її суб'єктів, відсутня. Хоча аналогічні технології вже створені і успішно функціонують на рівні складних соціотехнічних систем діяльності [220].

Підтвердженням такої специфічної й, очевидно, не досить ефективної в умовах вітчизняної практики системи спортивної підготовки, між іншим, виступають:

– розмаїття та значна кількість захищених дисертаційних досліджень зі спеціальності 24.00.01, зокрема тих, що відбулись в останні роки (А.В. Колот, 2007; Р.О. Сушко, 2011; О.В. Зіньков, 2011; В.В. Ніколаєнко, 2015; О.В. Солодка, 2017 та ін.), у яких відсутній, обійдений увагою феномен системної детермінації надійності змагальної діяльності у спорті. Натомість упровадження точкових інновацій у практику олімпійської підготовки, очевидно, призводить до тимчасових локальних успіхів наших спортсменів, які несуттєво екстраполюються у підсумкових результатах головних змагань на Олімпіадах;

– відсутність у тренерів потрібної кваліфікації як психологів і вмінь психоаналітичної терапії (освітні програми підготовки здобувачів ступеня вищої освіти «бакалавр» і «магістр» за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» не передбачають отримання ними вказаних компетентностей). Принагідно уточнимо, що в сучасній психології психотерапія розглядається не лише з точки зору лікування серйозних психічних розладів, а й у широкому розумінні як самопізнання, саморозвиток і розкриття особою (тут, діючого спортсмена) свого потенціалу, до чого ми привертаємо особливу увагу [153].

Між іншим, у розвинених країнах вже давно визначили значущість психологічної підготовки для спортивної діяльності та вживають певних заходів, спрямованих на отримання тренерами відповідних психологічних знань [56,с. 6]. Україна також уже прийняла «Стратегію формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 року» [66], офіційно, нехай поки на словах, задекларувавши важливість «визначення пріоритетів прикладної науки, орієнтованої на розв’язання проблем спорту вищих досягнень».

Відтак спостереження за існуючою ситуацією у закладах вищої освіти, що здійснюють підготовку здобувачів вищої освіти зі спеціальності 017 «Фізична культура і спорт», та загальною багаторічною підготовкою спортсменів дозволяють експлікувати ряд протиріч, які посилюють гостроту актуалізованої та окресленої наукової проблеми, зокрема між:

– традиційним розумінням науковою спільнотою необхідності психологічного супроводу діяльності спортсменів (яке з’явилося ще на початку ХХ ст., коли для позначення будь-якої практики впливу на людську психіку та управління нею було введено термін «психотехніка»), ускладненням і насиченістю психологічного змісту сучасної спортивної діяльності, з одного боку, та відсутністю системи психологічного забезпечення спортивної підготовки українських спортсменів (вона описана лише у книжках та наукових статтях) – з другого;

– перманентним зростанням рівня спортивних досягнень спортсменів-олімпійців, загостренням між ними змагального суперництва на світовій арені та вже звичною орієнтацією існуючої системи підготовки в аматорському спорті чи то на функціональну, фізичну, або психологічну складову, в якій спортсмен, як правило, постає лише як об'єкт професійного впливу й управління з боку тренера, інколи спортивного психолога та інших суб'єктів, які час від часу беруть участь у становленні та супроводі спортивної діяльності;

– тенденціями до граничної мобілізації резервних можливостей і максимального розвитку індивідуальних задатків для демонстрації найвищих спортивних можливостей у головних спортивних змаганнях чотирьохріччя в екстремальних умовах на Олімпіадах і відсутністю кваліфікованого індивідуального психолого-педагогічного супроводу, а також психотерапевтичної допомоги у загальній системі багаторічної підготовки спортсменів;

– комерціалізацією і професіоналізацією сучасного аматорського спорту та відсутністю у значної частини спортсменів навіть олімпійського рівня ряду важливих ознак, притаманних суб'єкту спортивної діяльності, зокрема внутрішньої стійкої мотивації та креативу у ситуаціях гострого суперництва, що позначається на іміджу власної країни.

Отже існує потреба окреслити шляхи інтеграції спортивної педагогіки і психологічної науки у вдосконаленні загальної системи багаторічної підготовки спортсменів. Як відомо, основним продуктом спортивної діяльності виступає змагальний результат [29, 33, 152]. Фундаментальні спроби вивчити проблему змагальної надійності належать А.В. Родіонову і Н.А. Худадову, 1973; Б.А. Вяткіну, 1981, 1983; В.Є. Мільману, 1983; В.В. Медведєву, А.В. Родіонову, 1983, 2008; В.А. Плахтієнко і Ю.М. Блудову, 1983, 1987; Б.А. Вяткіну і В.В. Маркелову, 1986; В.А. Толочеку, 1986; А.В. Єганову, 1999; О.А. Сиротіну, 2000; О.А. Матиціну, 2002; С.М. Гордону і А.Б. Ільїну, 2003, 2004. Змагальна надійність розглядається як властивість, детермінована переважно особливостями особи спортсмена. Визначальним системоутворюючим фактором мобілізації наявних функціональних резервів, а отже надійності змагальної діяльності, вчена [93] вважає психічні прояви особи.

Нам імпонує думка Г.Д. Бабушкіна [6] і Л.А. Небитової [93] про те, що основною причиною низької результативності змагальної діяльності спортсмена є ставлення до нього як до об'єкта спортивної діяльності та керівництво ним зі сторони тренера або спортивного психолога, а не співпраця з ним, як цілком самостійним суб'єктом. І це тоді, коли головною ланкою, котра

пов’язує всі напрямки наукових досліджень з проблеми багаторічної підготовки спортсменів, є саме суб’єкт спортивної діяльності [152, 153].

Натомість, відомий представник психоаналітичної течії К.Г. Юнг, якого цитують Р. Фрейджер і Д. Фейдимен [213, с. 171] вважав, що в кожної людини є тенденція до індивідуалізації чи саморозвитку, і психіка має природжене прагнення до цілісності. Він писав, що «оскільки індивідуальністьмістить у собі нашу таємну, досконалу і незрівнянну унікальність» індивідуалізація означає «становлення єдиної, цільної істоти, очікування нашого власного самозвеличення».

Подібної точки зору дотримується В.М. Платонов, який зазначає, що «необхідна також постійна робота над формуванням найбільш ефективної моделі змагальної діяльності, яка спирається, зокрема, на індивідуальність спортсмена, сильні риси його підготовленості» [121, с. 275]. «Індивідуальність як стійка ознака конкретної людини виявляє себе з передбачуваною регулярністю, що значною мірою зумовлює результативність тренувальної та змагальної діяльності. Відноситься це до різних сторін підготовленості спортсмена, в тому числі і психічної» [124, с. 650].

У свою чергу, О. Гринь і В. Воронова [33] підтверджують важливість інтеграції і впровадження досягнень психології у практику вдосконалення підготовки спортсменів. Вони вважають, що психологічний супровід підготовки спортсменів має бути орієнтований не стільки на ліквідацію несприятливих проявів психіки, скільки на мобілізацію психічних резервів підвищення ефективності тренувального процесу, надійності і результативності змагальної діяльності, на «психологічно обґрунтовану організацію всього процесу багаторічної підготовки спортсменів» [33, с. 29].

Г.Б. Горська [30] до умов ефективного забезпечення надійності змагального результату відносить зміну і формування нових форм соціально-психологічних відносин у форматі «спортсмен-тренер», де вони обидва рівноправні і активні діячі у плануванні та реалізації багаторічної системи підготовки. На її думку, важливим видається отримання тренером компетентностей з психології спорту. Адже, це дозволяє, наприклад, точку зору спортсмена сприймати як позицію партнера в спільній діяльності. Суттєво, що за такого підходу спортсмен ніби «перетворюється» з пасивного учасника спортивної діяльності на активного діяча, який вже не є виключно об’єктом різноманітних тренувальних впливів і навантажень, але стає відповідальним суб’єктом цієї діяльності, здатним відігравати активну роль в усіх заходах, що спрямовані на вдосконалення спортивної майстерності.

На думку А.В. Родіонова [183], основним завданням на цьому шляху є не тільки об'єктивне визначення структури особистості спортсмена і збагачення її конкретним експериментальним змістом, але й пошук шляхів удосконалення психологічного забезпечення діяльності в спорті та наповнення його практичним спрямуванням.

Г.Д. Бабушкін [6] вказує, що управління процесом становлення спортсмена як суб'єкта діяльності повинно носити індивідуальний характер, враховуючи індивідуально-психологічні особливості особистості, адже цей процес зачіпає суто особистісні його характеристики (цілі, мотиви, потреби, ціннісні орієнтації тощо). Теоретичні аспекти зміщення акцентів у системі підготовки спортсменів з управління тренувальними навантаженнями, правильним виконанням фізичних вправ на індивідуально-типологічніхарактеристики особистості спортсмена висвітлені також у працях Б.Д. Блюменштейна і Н.А. Худадова (1982), Л.А. Небитової (2007).

Вплив сенсомоторики на успішне оволодіння руховими діями спортсмена та специфіка проявів психологічних і психофізіологічних процесів у конкретних видах спортивної діяльності досліджені П.А. Рудиком (1976), Г.М. Гагаєвою (1969), І.М. Онищенко (1975) та ін. Психологічні особливості перебігу процесів виховання та навчання в спорті, на наш погляд, найбільш ґрунтовно висвітлено А.Ц. Пуні (1984).

Характеристику кількісних та якісних особливостей емоційних станів спортсменів, виявлення їхніх припустимих параметрів (у межах яких ці емоційні стани не є шкідливими), визначення прийомів їх регуляції та корекції окреслили А.Т. Філатов (1985), А.В. Родіонов (1973, 1985, 2008, 2010), Л.Д. Гісен (1990), Р.М. Загайнов (1984) та ін. Психологічні особливості спортсмена в спортивній групі або команді, проблеми лідерства, конфліктності та керівництва розкриті Ю.Л. Ханіним (1980), Ю.А. Коломєйцевим (1984), Т.Т. Джамгаровим (1979, 1982), Е.П. Ільїним (2016) та ін. Особливості організації психологічного супроводу спортивної діяльності висвітлені Г.Д. Бабушкіним [0], Г.В. Ложкіним, А.Б. Колосовим [0], С.К. Багадировою (2010), А.Р. Залалетдиновим, Н.А. Яригіною (2015), І.В. Кононом, І.А.Чариковою (2009), В.Г. Сивицьким (2008), Г.А. Кузьменко (2013), В.Л. Пашутовим, А.С. Нікольскою (2017) та ін.

Така кількість і різноманітність розроблених наукових концепцій свідчить про наявність закладених психологічною наукою і, на жаль, на даний час невикористаних тренерами та психологами спорту суттєвих ресурсів і технологій до вирішення проблеми вдосконалення загальної системи багаторічної підготовки спортсменів.

Враховуючи позиції вищеназваних вчених, ми розглядаємо надійність змагальної діяльності як системну характеристику спортивної діяльності (вона включає не лише функціональну підготовленість, рівень розвитку спортивних здібностей, оволодіння фізичними вправами й доведення їх до досконалості тощо, але й ступінь прояву ознак суб'єктності у спортсменів, психологічне і педагогічне забезпечення і неперервний супровід їхньої багаторічної підготовки), що забезпечує стабільну ефективність виступів спортсменів у мінливих, важких і нерідко екстремальних умовах головних змагань.

До характерних ознак особи як суб'єкта спортивної діяльності ми відносимо:

– відповідальність спортсмена за досягнення спортивного результату;

– здатність активно приймати рішення відповідно до мінливої, зазвичай важкої і навіть екстремальної спортивної ситуації;

– здатність до систематичної самоорганізації та спортивної саморегуляції;

– психоемоційну стійкість та емоційну гнучкість навіть у несприятливих ситуаціях;

– високу цілеспрямованість;

– наявність гострого бажання до успішної публічної самореалізації у спорті;

– системність, цілісність і стійкість морально-вольових якостей спортсмена;

– внутрішню стійку мотивацію до творення і просування іміджу власної держави;

– здатність до ефективної когнітивної діяльності;

– наявність інтелектуальних якостей (рефлексії і мислення);

– здатність до самопізнання та рефлексії власної спортивної діяльності;

– наявність ініціативності, рішучості, дисциплінованості;

– здатність до розподілу сил на період змагань;

– здатність до відновлення психоемоційної сфери після тимчасових невдач, відчуття віри у себе і свої можливості;

– здатність підтримувати високий рівень резистентності до впливу суми зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих стрес-факторів;

– здатність до групової згуртованості (особливо – у командних видах спорту);

– здатність до самовизначення, самореалізації та інтеріоризації згідно зі своїми задумами і прагненнями;

– здатність до самовдосконалення та самотворення власної особистості.

Становлення особистості спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності розуміємо як свідомий розвиток за участі тренера, мотиваційно-ціннісних установок, емоційно-вольових і комунікативних якостей, інших значущих рис, що розкриваються в індивідуальному іміджі спортсмена та стають неповторними саме у спорті вищих досягнень.

Індивідуальний психолого-педагогічний супровід становлення спортивної кар'єри спортсмена розглядаємо як:

– полісуб'єктний процес, спрямований на допомогу в становленні і розвитку особистості спортсмена шляхом цілеспрямованого та систематичного формування тренером мотиваційно-ціннісних установок, емоційно-вольових і комунікативних якостей та інших суспільно значущих рис. Це можливо за умови використання набутих тренером інтегрованих знань, умінь, навичок зі спортивної педагогіки та психологічної науки;

– систему заходів з індивідуальної психологічної та педагогічної допомоги спортсмену (у тому числі, озброєння його засобами і прийомами, що дозволять активно оволодівати власною поведінкою, змінювати непродуктивні структури діяльності і виводити себе на більш високий рівень розвитку), а також сприяння опануванню особливостями їх застосування відповідно до етапу його професійного становлення.

Зазначимо, що на користь вибору діяльнісного підходу в якості концептуального до вдосконалення усієї системи спортивної підготовки, свідчать такі аргументи:

– діяльнісний підхід у загальній системі багаторічної підготовки спортсменів цілком відповідає предметному аспекту спортивної діяльності;

– він забезпечує нові можливості для асиміляції широкого кола психологічних проблем у практику спортивної підготовки;

– існування в межах діяльнісного підходу специфічних принципів: активності *(*саморозвитку і самодетермінації*)*; зв'язку психіки («єдності психіки» О.М. Леонтьєв, 1975 і діяльності. Сутність суб'єктності і об'єктності виражається саме в здатності людини управляти діями в соціумі, на практиці перетворювати дійсність, планувати способи соціальних взаємодій, реалізовувати намічені програми, оцінювати результати своїх дій.

Отже, особистість спортсмена у рамках окресленого підходу постає цілісним полісистемним утворенням, що відображає соціальну сутність суб'єкта спортивної діяльності і міжособистісних відносин між усіма учасниками спортивної підготовки. Одначе, накопичені протягом багатьох десятиліть важливі фундаментальні та прикладні знання спортивної педагогіки і

психологічної науки поки що точкове та надто обережно екстраполюються й трансформуються у практику спортивної підготовки і бажаний змагальний результат українських спортсменів, що викликає необхідність їхнього подальшого залучення у контексті створення сучасної системи підготовки спортсменів.

На жаль, існуюча практика спортивної підготовки в Україні влаштована так, що особистість спортсмена сприймається через призму певних параметрів стану організму (це, приміром, показники розвитку потрібних спортивних здібностей, функціональної підготовленості тощо) або виступає як засіб формування технічного арсеналу чи інших локальних результатів. Таким чином, насправді приділяється гіпертрофована увага до тілесної (фізичної) сторони на шкоду психічній складовій активності спортсмена як особи.

Спілкування тренера і спортсмена повинно відбуватися таким чином, щоб воно характеризувалося безперервним «обміном реакцій», і кожен з них сприймав іншого як «суб'єкта», здатного змінити свою поведінку, спрямовану на вдосконалення спортивної підготовки і досягнення високого змагального результату. Це залежить від внутрішніх психологічних установок їх обох, від розкриття специфічних ознак суб'єкта спортивної діяльності. У якості концепту теоретико-методологічних основ індивідуального психолого-педагогічного супроводу становлення спортивної кар'єри суб'єкта спортивної діяльності, має виступати використання положень діяльнісного підходу, впливаючи на зміст елементів сучасної системи спортивної підготовки.

Експериментальне дослідження статусу спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності

Автори у публікаціях останніх років актуалізували потребу вдосконалення різних сторін олімпійської підготовки в Україні (К. Сахновський, С. Фомін, 2002; О. Шинкарук, М. Дутчак, Ю. Павленко, 2013; Ю.М. Шкребтій, 2005). Вивчали особливості устрою вітчизняної системи підготовки провідних спортсменів (І.Б. Казіков, 2004; В.М. Платонов, 2015). Досліджували системи підготовки спортсменів у різних країнах світу (В.М. Платонов, Ю.О. Павленко, В.В. Томашевський, 2012; В.М. Платонов, 2015; Т.К. Єсентаєв, 2016; О. Шинкарук, 2012). Розглядали шляхи оптимізації системи підготовки спортсменів в сучасних умовах (V. Kashuba, I. Khmelnitska, S. Krupenya, 2012; María del Pilar Vílchez Conesa, Arancisco José Parra Plaza, Cristina de Francisco

Palacios, 2017; L.D. Nazarenko, I.S. Kolesnik, 2017; Л.О. Нєбитова, 2007; В.В. Приходько, О.В. Шевяков, 2017; Х. Созаньскі, 2003).

Однак не дослідженою є роль досвіду провідних фахівців у визначенні орієнтирів подальшого розвитку олімпійського спорту. Хоча очевидно, що новообрана стратегія має узагальнити, з урахуванням соціально-економічних умов України, як досвід країн, схожих за можливостями до таких невеликих європейських країн, як Угорщина та Хорватія, так і існуючий важливий вітчизняний досвід, носіями якого є провідні фахівці спорту. Але саме по собі значення, способи залучення і переносу досвіду у цій сфері усе ще не визначені.

Звертаючись до сутності явища досвіду, знаходимо спробу розгляду цього поняття також у працях відомих філософів і методологів науки. Отже, поділяємо думку автора, що досвід, набутий особою у її професійній діяльності, є досвідом людської конечності (тобто, межі того, що вона може). Досвідчений у власному розумінні слова – це той, хто пам'ятає про цю межу, той, хто знає, що час і майбутнє йому не підвладні. Досвідчена людина знає межу всякого передбачення і ненадійність наших планів (Х.-Г. Гадамер, 1988).

Існує практична проблема не лише глибокого вивчення, але й переносу досвіду у нові системи, що створюються. У контексті нашого дослідження потрібно брати до уваги, що розробка та втілення проекту бажаної системи підготовки спортсменів вищого рівня майстерності, від регіону до загальнодержавного рівня, вимагає високої компетентності фахівців-проектувальників, а також тих, хто її розбудовуватиме. Педагогічна компетентність спеціалістів сфери фізичної культури і спорту – це складова професійної компетентності, що проявляється в готовності і здатності здійснювати педагогічну діяльність в умовах єдиного освітньо-спортивного процесу, що вимагає наявності певних професійно-особистісних якостей, знань, умінь, навичок і компетентностей у педагогічній і спортивній сферах.

Сутність педагогічної компетентності фахівців, потрібна у справі розробки і реалізації стратегії реформування сфери спорту у напрямку створення сучасної системи підготовки спортсменів, розкривається через завдання, що стоять перед ними (С.С. Синяєв, 2017):

- постійне поповнення своїх психолого-педагогічних знань і адаптація їх до спортивної сфери, володіння знаннями про побудову освітньо-спортивного процесу як об'єкта конструювання, знання і вміння застосувати в освітньо-спортивному процесі сучасні психолого-педагогічні технології; дослідження, системний опис і пояснення проблем, що виникають у сфері спорту, з позицій науки (гносеологічна функція);

- планування і побудова освітньо-спортивного процесу відповідно до сучасних вимог, відбір і композиція навчального матеріалу, планування своїх дій і дій вихованців різного віку і рівня спортивної майстерності, проектування освітньо-спортивного процесу в умовах модернізації освітньої і спортивних сфер (конструктивна функція);

- включення вихованців у різні види процесу спортивної діяльності, створення, за потреби, команди та організація її спільної діяльності, встановлення педагогічно доцільних відносин з вихованцями, колегами, громадськістю (вболівальниками, спортивними клубами), а також засобами масової інформації (організаційно-комунікативна функція);

- застосування в педагогічній діяльності сучасних наукових підходів, критичного мислення, вмінь евристичного пошуку і методів науково-педагогічного дослідження, в тому числі, аналізу власного досвіду і досвіду своїх колег (дослідницька функція);

- осмислення основ своєї діяльності, в ході якої здійснюються оцінка та переоцінка здібностей, помилок і можливостей вихованців і самого себе, розвиток рефлексії у ході, вибудовування «Я-концепції» у суб'єктів спортивного процесу (рефлексивна функція).

У статті (V.Tzouvara, C. Papadopoulos, G. Randhawa, 2017) міститься приклад виявлення та узагальнення індивідуального досвіду в інтересах вдосконалення медичної практики, зі змісту якого видно, що автори задовольнялись у цьому випадку опитуванням усього лише 10 осіб, що взяте нами до уваги як приблизна і бажана (для надійного опитування кваліфікованими фахівцями) умовна межа.

У ході першого дослідження, спрямованого на виявлення та фіксацію наявного у провідних фахівців спорту досвіду, який мав підтвердити чи спростувати сформульовані нами теоретичні положення щодо важливості і сутності спортивної діяльності, опитування проводилось за авторською анкетою, яка включала ряд закритих запитань.

Відповіді на закриті питання анкети № 1, отримані шляхом опитування експертів, узагальнені у табл. 3.1. Як видно зі змісту табл. 2.1, на три перші поставлені питання отримано 100% відповідей «Згоден». У такий спосіб усі 18 Заслужених тренерів України, які працюють у Придніпровській академії фізичної культури і спорту і Харківській академії фізичної культури, обрані у якості експертів, виказали свою згоду з тим, що реформа спорту в Україні має створити ефективну систему підготовки спортсменів.

Таблиця 2.1

Відповіді Заслужених тренерів України на частину закритих питань анкети № 1 (n =18)

№ п/п	Питання анкети	Згоден	Складно відповісти	Не згоден
1	2	3	4	5
1.	Чи згодні Ви з твердженням, що реформа спорту в Україні потрібна для створення по-справжньому ефективної системи спортивної підготовки	18 (100%)	-	-
2.	Чи згодні Ви з твердженням, що по мірі переходу від етапу початкової підготовки до етапу максимальної реалізації індивідуальних можливостей збільшується як особиста відповідальність, так і можливість спортсмена впливати на змагальний результат	18 (100%)	-	-
3.	Чи згодні Ви з твердженням, що спортивна діяльність, яка проявляє себе у особистій відповідальності, вмінні імпровізувати, у прийнятті вірних рішень під час змагань у значній мірі визначає кінцевий спортивний результат	18 (100%)	-	-
4.	Чи згодні Ви, що одним з головних результатів ефективної системи спортивної підготовки має бути становлення відповідальної і самостійної особи спортсмена, про яку можна сказати, що у неї сформована спортивна діяльність	10 (55,6%)	6 (33,3%)	2 (11,1%)

Крім того, експерти одностайно погодились з тим, що сформована спортивна діяльність, яка проявляється в особистій відповідальності спортсмена, його вмінні імпровізувати і приймати швидкі та вірні рішення під час змагань, незаперечно впливає і в значній мірі визначає кінцевий спортивний результат на змаганнях.

Щодо останнього питання, відповіді на нього розподілились, як це видно з таблиці 4.1, так: Згоден – 55,6%, Складно відповісти – 33,3% і Не згоден –

11,1%. Ми тлумачимо отримані відповіді у такий спосіб. Для тренерів, які звикли, що результатом функціонування системи підготовки спортсменів є виключно здобутий змагальний результат, за яким оцінюється їхня професійна діяльність, сама по собі постановка даного питання була незвичною. І хоча лише 55,6% погодились, попередні відповіді на питання 1-3 свідчать, що у більшості своїй вони розуміють важливу роль спортсмена у досягненні максимально високого змагального результату.

У ході наступного дослідження було проведене опитування 9 Заслужених тренерів України, які працюють у Придніпровській державній академії фізичної культури і спорту. Частина відповідей на закриті питання анкети № 2, отримані шляхом опитування експертів, узагальнені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Відповіді Заслужених тренерів України на частину закритих питань анкети № 2 (n = 9)

№ п/п	Питання анкети	Згоден	Складно відповісти	Не згоден
1	2	3	4	5
1.	Чи згодні Ви з тим, що, окрім тренера, безпосередньо і сам спортсмен несе відповідальність за змагальний результат	9 (100%)	-	-
2.	Чи згодні Ви, що невірно вважати спортсмена у ході підготовки до вищих досягнень і на наступних етапах усього лише об'єктом керування з боку тренера	9 (100%)	-	-
3.	Чи згодні Ви, що від етапу початкової підготовки і до етапів максимальної реалізації індивідуальних можливостей і збереження вищої спортивної майстерності, роль самого спортсмена у досягненні високого змагального результату постійно зростає	9 (100%)	-	-
4.	Чи згодні Ви, що у багатьох видах, приміром, у спортивних іграх та єдиноборствах важливі якості спортсмена, який навчився швидко приймати вірні рішення з урахуванням ситуації, є визначальними	7 (77,8%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)

5.	Чи згодні Ви, що професійна позиція та дії тренера у значній мірі визначають особливості становлення спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності	8 (88,9%)	-	1 (11,1%)
6.	Чи згодні Ви, що побачивши бажання висказати думку з питань підготовки, можливо, вже на етапі спеціалізованої базової підготовки та на наступних, тренер має підтримувати спортсмена, тим самим всіляко сприяти становленню його як відповідального суб'єкта спортивної діяльності	7 (77,8%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)
7.	Чи згодні Ви, що одним з основних наслідків функціонування системи багаторічної спортивної підготовки має бути становлення відповідальної і самостійної особи, про яку можна сказати, що у неї сформовано феномен спортивної діяльності	7 (77,8%)	1 (11,1%)	1 (11,1%)
8.	Чи згодні Ви, що тренери мають бути готові, щоб вміло сприяти становленню спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності та успішно взаємодіяти з ним	9 (100%)	-	-

Як видно, на три перші поставлені питання, а також на питання восьме отримано 100% відповідей «Згоден». У такий спосіб Заслужені тренери України висказали свою згоду з тим, що система підготовки має створювати умови для становлення суб'єкта спортивної діяльності. Причому тренери мають не лише це усвідомлювати, але бути підготовлені, щоб сприяти становленню спортсмена як суб'єкта спортивної діяльності та успішно взаємодіяти з ним. Мається на увазі, – не керувати, тобто, тиснути на нього, але розуміти і враховувати, що по мірі зростання майстерності спортсмена він повинен відігравати усе більшу роль в успішних виступах на змаганнях, у досягненні високого спортивного результату.

Навіть ті питання анкети, а саме №№ 4-7, які не викликали одностайності у відповідях, підтвердили правомірність їх постановки перед експертами і очевидну важливість для створення сучасної системи підготовки спортсменів.

Адже отримана підтримка згодою експертів у межах від 77,8% до 88,9% однозначно свідчить про важливість цих поставлених автором дослідження питань.

Вкрай важливим було відкрите питання анкети № 2: «З урахуванням ролі тренера і спортсмена, як суб'єктів спортивної діяльності, оцініть у % внесок тренера і спортсмена в отриманий змагальний результат на різних етапах підготовки». Гострота цього питання визначалась тією обставиною, що до останнього часу у частини науковців і більшості тренерів, по-перше, існували уявлення про статичність суб'єкт-об'єктних відносин між тренером і спортсменом. По-друге, не вивчалась зміна позицій у відносинах між тренером і спортсменом по мірі переходу спортсмена до кожного наступного етапу підготовки, які поступово переходять від суб'єкт-об'єктних до суб'єкт-суб'єктних. Враховуючи важливість отриманих відповідей на поставлене питання, ми винесли зміст цих відповідей в таблицю (обрахунок відповідей респондентів і порівняння різних суб'єктів поданий у табл. 2.3.).

Таблиця 2.3

Оцінка Заслуженими тренерами України внеску тренера і спортсмена у змагальний результат на різних етапах підготовки (n = 9)

Етап підготовки	Суб'єкт	%	Суб'єкт	%
Спеціалізованої базової	тренер	75,6	спортсмен	24,4
Підготовки до вищих досягнень	тренер	63,9	спортсмен	36,1
Максимальної реалізації індивідуальних можливостей	тренер	53,3	спортсмен	46,7
Збереження вищої спортивної майстерності	тренер	47,8	спортсмен	52,2

Отже, проведене дослідження довело, що невірно вважати спортсмена лише об'єктом впливу у процесі спортивної підготовки (як це уявлялось наприкінці XX – початку XXI ст.). В описанні експериментальної частини дослідження дані, зведені у табл. 1-3, мають суттєву наукову новизну. Вперше з високим ступенем об'єктивності встановлена роль (у %) кожного з головних суб'єктів процесу спортивної підготовки у досягненні змагального результату на різних етапах підготовки. Показано, що на етапі спеціалізованої базової підготовки роль тренера оцінена експертами з числа Заслужених тренерів України 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 помітно збільшилась і оцінена – у 36,1%. На етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей роль тренера оцінена у 53,3%, а роль

спортсмена ще більше зросла – до 46,7%. Нарешті, на етапі збереження вищої спортивної майстерності вона оцінена так: роль тренера 47,8%, а роль спортсмена є навіть більшою аніж тренера на 4,4%.

Реформування сфери спорту вищих досягнень неможливе без розробки концепції, яка визначає стратегію, і календарного плану реформи. Між тим, у процесі підготовки та проведення реформи, по-перше, потрібно вивчати і використовувати не лише професійний досвід тренерів та інших суб'єктів процесу спортивної підготовки (менеджерів, спортивних психологів тощо). По-друге, авторам і виконавцям реформи потрібно мати сучасну і всебічну професійну підготовку. По-третє, науковцям і практикам сфери спорту важливо усвідомлювати складнощі, а саме супротив, пов'язаний з її втіленням (супротив завжди супроводжує реформи, адже особистість має спокусу шукати і триматись стабільності).

Тому розробка і впровадження нової системи підготовки спортсменів вищого рівня майстерності, – від рівня регіону до загально державного рівня, вимагає від учасників, окрім впевненості у вірності визначеного підходу (саме це забезпечує вивчення наявного важливого досвіду і розуміння форм та способів його використання) і твердого характеру, ще й високої та різноманітної компетентності фахівців-проектувальників і безпосередньо тренерів. Педагогічна компетентність спеціалістів сфери фізичної культури і спорту, яка є базовою для зазначеної категорії фахівців, це важлива складова їх професійної компетентності. Вона проявляє себе в здатності здійснювати педагогічну діяльність в умовах спортивно-освітнього процесу, що розвивається і потребує певних професійне-особистісних якостей.

Отриманні дані надають достовірне пояснення тому факту, що самовизначені до тренерської діяльності спортсмени вищого рівня майстерності мають гарні перспективи для своєї наступної кар'єри у спорті (очевидно, крім цього, потрібні ще й особисті якості, притаманні педагогу, а також професійна освіта). Як показало дослідження, за рахунок вже набутої суб'єктності, перехід висококваліфікованих спортсменів до тренерської діяльності має неабияку перспективу, адже у них також сформована дійсність свого виду спорту.

Вперше у контексті створення сучасної системи спорту вищих досягнень виконаний аналіз, узагальнені і представлені уявлення провідних фахівців, а саме Заслужених тренерів України щодо ролі тренера і спортсмена у досягненні змагального результату, що має бути враховане в устрої та функціонуванні сучасної системи підготовки спортсменів-олімпійців.

IAAF World Championships
LONDON 2017
TOYOTA

РОЗДІЛ 3.
СУЧАСНА СИСТЕМА ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ РІЗНОГО ВІКУ

3.1. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ ЮНИХ СПОРТСМЕНІВ

Спрямованість підготовки юних спортсменів і ризики, що її супроводжують

У цій частині монографії ми звертаємось до змісту дослідження, авторами якого є В. Платонов та І. Большакова [125]. На наш погляд, у ньому проаналізовані найбільш важливі проблеми розвитку сучасного дитячого та юнацького спорту, які постали перед фахівцями у зв'язку з принципово новою ситуацією, яка виникла до початку 2010 р., а саме перед та після проведення перших Юнацьких Олімпійських ігор.

Автори роблять наголос на тому, що в основі раціональної побудови багаторічної підготовки безсумнівно повинно лежати прагнення до забезпечення умов, в яких спортсмен здатний проявити максимально можливий результат, виходячи з його природних задатків і закономірності розвиненого на їх основі широкого кола здібностей. Реалізація цього прагнення може бути забезпечена виключно планомірною і тривалою підготовкою (від 7-8 до 10-12 років, в залежності від специфіки виду спорту та індивідуальних особливостей спортсмена), орієнтованою на оптимальну вікову зону, яка включає чотири приблизно рівних за тривалістю етапи: початкової підготовки, попередньої базової підготовки, спеціалізованої базової підготовки, підготовки до вищих досягнень.

Фахівці, які розробляють проблематику багаторічної підготовки, єдині в думці щодо неприпустимості її підпорядкування на ранніх етапах багаторічного вдосконалення поточним змагальним результатам. Перевантаження здібних юних атлетів, що проявляється в їх орієнтації на ранній спортивний результат і перемогу в змаганнях, а не на оптимальним чином побудований процес багаторічного вдосконалення, призводить до підготовки юних чемпіонів, які в подальшому перестають прогресувати і поступаються одноліткам, які не відчули на собі негативного впливу процесу форсування спортивної підготовки.

У радянському спорті ця негативна тенденція вже існувала і проявилася в повній мірі в зв'язку з реалізацією системи дитячо-юнацьких змагань (чемпіонати країни за віковими групами, спартакіади школярів, молодіжні ігри),

орієнтованій на боротьбу між збірними союзних республік, на виконання нормативів кандидата в майстри спорту і майстра спорту.

Ця тенденція характерна і для сучасного спорту КНР і Росії, багатьох інших країн, включаючи Україну, в тому числі і в зв'язку з підготовкою і участю в заснованих МОК Юнацьких Олімпійських іграх, гуманістична ідея яких одразу була істотно спотворена в бік пріоритету спортивної спрямованості та підсумків загальнокомандної боротьби.

Прагнення багатьох тренерів та організаторів спорту будь-що добитися високих результатів від юних спортсменів на догоду рішенню поточних завдань (виконанню класифікаційних нормативів, пропаганди успіхів «своїх талановитих» в дитячих і юнацьких змаганнях) призводить до того, що спортсмени, починаючи з 11-13 років, постійно, нерідко по декілька разів на рік, виступають у відповідальних змаганнях, до яких повинна бути організована спеціальна підготовка. Така орієнтація є помилковою, оскільки призводить до невиправданої експлуатації найбільш потужних засобів впливу на організм і перенапруги юного спортсмена. Задовго до досягнення оптимальної вікової зони для демонстрації найвищих результатів юні спортсмени починають на шкоду собі копіювати методику тренування найсильніших спортсменів світу з характерним для неї арсеналом засобів і методів.

Підсумком форсованої підготовки, дійсно, є бурхливе зростання досягнень в підлітковому і юнацькому віці; спортсмени за короткий час виконують нормативи майстра спорту, домагаються певних успіхів на представницьких змаганнях всередині країни, а іноді успішно виступають на міжнародних юнацьких змаганнях. Водночас їх результати з цілком природних причин, пов'язаних з морфологічними і функціональними особливостями юного організму, далекі від світових досягнень, і юні спортсмени не в змозі успішно конкурувати з дорослими атлетами, сформованими в морфологічному, функціональному і психологічному відношенні.

Застосування в тренуванні юних спортсменів дуже напружених, потужних тренуючих стимулів призводить до швидкої адаптації до цих засобів і до вичерпання пристосувальних можливостей зростаючого організму. Через це вже в наступному тренувальному циклі або тренувальному році організм юного спортсмена слабо реагує на такі ж дії. Але, головне, він перестає реагувати і на більш легкі навантаження, які могли б бути доволі ефективними, якби тренер не застосовував раніше більш потужні тренувальні засоби і методи.

Спеціальне тренування з використанням значних за обсягом та інтенсивністю фізичних навантажень без урахування індивідуальних варіантів

зростання і розвитку юних спортсменів часто призводить до передпатологічних, а нерідко і патологічних порушень (перевтоми, перенапруження, перетренування). Тому при оцінці стану здоров'я, фізичного розвитку та функціональних можливостей, виборі засобів і методів підготовки, визначенні обсягу та інтенсивності роботи необхідно враховувати вік молодої особи. Увагу слід звертати і на необхідність побудови процесу підготовки з урахуванням сенситивних періодів у розвитку рухових якостей, опорно-рухового апарату, можливостей найважливіших фізіологічних систем.

На жаль, необхідність дотримання найважливіших закономірностей, які повинні бути покладені в основу раціонально побудованої багаторічної підготовки, тут часто входить у суперечність із системою передчасної орієнтації дітей, підлітків та юнаків на відповідальні змагання за віковими групами, які отримали виключно високе поширення і популярність у різних країнах і практично в усіх олімпійських видах спорту.

При самому позитивному впливі на масовість і популярність спорту в системі змагань вікових груп, які не можна заперечувати за суттю, часто присутній дуже серйозний недолік. Прагнення до перемоги, рекордів стимулює спортивних керівників, тренерів, дітей та їхніх батьків до ранньої вузької спеціалізації і форсованої підготовки дітей і підлітків до змагань у відповідних вікових групах. У підсумку це призводить до того, що переважна більшість спортсменів, які домоглися високих результатів у різних вікових групах, втрачають перспективи для подальшого спортивного вдосконалення і залишають спорт, не витримуючи конкуренції з атлетами, які готувались планомірне. Нині можна говорити про те, що цей недолік набув усіх рис, характерних для стійкої закономірності, яка проявляє себе в найбільшій мірі в тих видах спорту, тренувальний процес в яких пов'язаний з виключно високими навантаженнями на опорно-руховий апарат і (або) на серцево-судинну систему, – в легкій атлетиці, спортивній гімнастиці, плаванні, велосипедному спорті, різних видах веслування, лижному і ковзанярському спорті.

Автори ілюструють це на матеріалі спортивного плавання в США, де цей вид спорту дуже популярний [125]. В країні програма підготовки плавців, заснована на широкій змагальній практиці і реєстрації рекордів у різних вікових групах, почала реалізовуватися ще в середині XX століття. Вона стала потужним стимулом для розвитку цього виду спорту, залучення до занять і змагань величезної кількості дітей, підлітків, юнаків і дівчат. Вже у 1970-1980-х рр. змаганнями вікових груп було охоплено близько 500 тис. дітей, які прагнули до досягнення результатів в умовах постійного суперництва у вікових групах: 10

років і молодше, 11-12, 13-14, 15-16 і 17-18 років. Саме конкуренція в змаганнях за віковими групами, реєстрація рекордів і публікація списків найсильніших плавців у кожній з груп, облік досягнень при сертифікації тренерів призвели до виключної популярності і масовості цього виду спорту в країні.

Однак із часом у цій системі чітко проявився один принциповий недолік: діти, які рано приступили до занять плаванням і, починаючи з дитячого і підліткового віку, почали приймати активну участь у змаганнях з метою здобути перемогу і встановити рекорд, практично втрачали можливість до досягнення високих результатів у змаганнях дорослих спортсменів. Як свідчать наведені дані, з числа дітей, які успішно виступають у віці 10 років і молодше, в числі сильніших в наступній віковій групі виявляються всього 20%. Приблизно такий же відсів (75%) відбувається при переході в наступну вікову групу – 13-14 років. В кінцевому результаті з числа дітей, залучених до спеціалізованої підготовки і успішної змагальної діяльності і які потрапляли до списку 100 найсильніших у віці 10 років і молодше, в списку 100 найсильніших дорослих плавців США залишалися вже двоє.

Планомірна багаторічна підготовка, що не допускає її форсування і ранньої спеціалізації, різко підвищує імовірність досягнення юними плавцями високого рівня спортивної майстерності. Опосередковано про це свідчать дані того ж таки американського досвіду: з числа найсильніших у віковій групі 15-16 років зберігають свої позиції в 17-18 років вже майже половина плавців.

Залежність необхідності планомірної багаторічної підготовки, яка виключає її форсування в дитячо-юнацькому віці, переконливо можна продемонструвати зіставленням рекордів США в різних вікових групах з динамікою спортивних результатів плавців, які досягли видатних результатів на міжнародній спортивній арені. При їх аналізі спостерігається така картина: автори безлічі світових рекордів, багаторазові переможці чемпіонатів світу та ігор Олімпіад у віці 11-15 років були дуже далекі від результатів, які б відповідали рекордам США у відповідних вікових групах.

Американська асоціація тренерів з плавання добре усвідомлює наявність цієї проблеми і стимулює створення планомірної науково-обґрунтованої системи підготовки плавців. У 2007 р. було прийнято рішення не складати національні рейтинги спортсменів молодше 11 років, стимулюючи таким чином тренерів на різнобічну комплексну підготовку дітей у віці 7-10 років. Багато в цьому відношенні роблять і провідні спеціалісти, які в своїх книгах, статтях і виступах постійно акцентують увагу на необхідності різнобічної базової підготовки дітей аж до 11-12 років на матеріалі всіх способів плавання.

В інших країнах також вживають заходів для стимуляції раціонального процесу багаторічної підготовки, особливо відносно плавців-спринтерів, для яких рання спеціалізація особливо небезпечна. Наприклад, Федерація плавання Англії скасувала змагання в плаванні на 50-метрові дистанції дівчат у віковій групі 11-13 років і хлопчиків 11-14 років. Обмежено їхній допуск і до змагань на 100-метрових дистанціях. Зроблено це шляхом введення кваліфікаційного нормативу на 200-метрів дистанції в комплексному плаванні, без виконання якого спортсмени не допускаються до змагань на дистанції 100 м. Таким чином, тренери і спортсмени поставлені перед необхідністю створення функціональної бази для подальшої ефективної підготовки, а також різностороннього технічного вдосконалення у всіх способах плавання.

Іншим шляхом забезпечується профілактика форсування підготовки юних спортсменів в Норвегії. Тут нормативна база, що відноситься до побудови багаторічної підготовки, протидіє вузькій спеціалізації в конкретному виді спорту до 12-13-річного віку, а у збірні команди країни рекомендуються спортсмени, яким виповнилося 22-23 роки. Таким чином (шляхом здійснення заздалегідь визначених організаційних заходів) штучно створюється середовище для заохочення до багаторічної планомірної підготовки юних спортсменів, що обмежує можливість її форсування.

Діти у віці від 7-8 до 12-13 років готуються в клубах за місцем проживання, яких в Норвегії багато, а працюють вони головним чином на громадських засадах за активної участі і підтримки батьків і місцевої влади. В системі дитячого масового спорту відсутні вузька спеціалізація і прагнення до досягнення високих спортивних результатів. Напружена підготовка до вищих досягнень починається не раніше 17-19 років, а період спеціальної підготовки і найвищих тренувальних навантажень наступає не раніше 21-22 років. В результаті переважна більшість норвезьких спортсменів, які спеціалізуються, наприклад, в біатлоні і лижних гонках, досягають видатних результатів у віці 25-30 років, а багато з них успішно виступають на найвищому рівні багато років, нерідко до 35-40 років.

Неприпустимість порушення процесу відомих закономірностей у становленні вищої спортивної майстерності шляхом форсованої підготовки юних спортсменів, спрямованої на досягнення успіхів у різних змаганнях вікових груп, є очевидною. В цьому відношенні певної проблемою стали саме Юнацькі Олімпійські гри, ініційовані Міжнародним олімпійським комітетом. Основна ідея Ігор – втілення в життя молоді олімпійських цінностей, популяризація спорту, міжнародне співробітництво, розширення зв'язків спорту

з культурою, мистецтвом. За задумом МОК спортивна складова цих змагань, на відміну від літніх і зимових Олімпійських ігор, не повинна бути основною, а служити лише ареною для вирішення інших завдань, головним чином пов'язаних з популяризацією олімпійського спорту і розвитком міжнародного співробітництва.

Однак практика проведення вже перших Ігор, що проходили в Сінгапурі з 14 по 26 серпня 2010 р., показала, що в багатьох країнах вони були сприйняті не як свято для молоді, а як чисто спортивна подія з неофіційним командним заліком. До участі в них була організована напружена цілеспрямована підготовка з акцентом на перемогу. Сприяли такому підходу також оргкомітет Ігор, який регулярно публікував підсумки загально командної боротьби, а також численні представники засобів масової інформації. Інакше і бути не могло, тому що ці Ігри в спортивному відношенні були побудовані за тим же принципом, за яким проводяться Ігри Олімпіад: спортсмени у віці 14-18 років змагалися в 201 виді змагань в 26 олімпійських видах спорту. Справа дійшла до того, що навіть дівчата змагалися у важкій атлетиці, вільній боротьбі і футболі.

Не було б ніякої проблеми, якщо б вік учасників Ігор збігався хоча б з нижньою частиною оптимальної вікової зони для демонстрації найвищих результатів. В цьому випадку цілеспрямована підготовка природно вписувалася б у систему багаторічного вдосконалення спортсменів, орієнтовану на досягнення найвищих результатів. Але такого збігу не було, тож, цілеспрямована підготовка до Ігор могла серйозно порушити процес раціональної багаторічної підготовки.

На жаль, у багатьох країнах, у тому числі в Україні, Юнацькі Олімпійські гри були сприйняті як подія чисто спортивного характеру. До них в більшості видів спорту була організована напружена централізована підготовка за стандартами, прийнятими для дорослих спортсменів, які готуються до Ігор Олімпіад.

Здавалося б, від переможців та призерів Юнацьких Олімпійських ігор 2010 р. можна було б очікувати й успіху на Олімпійських іграх в Лондоні (2012 р.), коли значна частина спортсменів наблизилася або вже знаходилась в оптимальній для демонстрації найвищих результатів віковій зоні. Однак в переважній більшості випадків цього не сталося.

При цьому США сприймали участь в цих Іграх як свято молоді, а не як спортивну подію із загально командним заліком. Саме тому у підсумковій таблиці команда США виявилася на тринадцятій позиції з 21 медаллю далеко позаду юних спортсменів Росії та України, які посіли за цим показником друге і

третє місця. Навіть у плаванні, – виді спорту, в якому американські спортсмени вже давно не мають конкурентів в загальнокомандній боротьбі ані на Іграх Олімпіад, ані на чемпіонатах світу, вони обмежилися трьома медалями та десятим місцем, в той час як, наприклад, плавці України з трьома золотими, однією срібною та однією бронзовою медалями були четвертими в підсумковому списку учасників. Минуло два роки і на Іграх Олімпіади в Лондоні плавці США завоювали 31 медаль (16 золотих), а плавці України не змогли пробитися в жоден фінал.

Це порівняння свідчить про існуючий вкрай низький рівень науково-методичного забезпечення існуючої практики підготовки юних спортсменів в Україні, значна частина з яких втрачається для спорту вищих досягнень.

Причому організатори спорту США у цьому питанні не єдині. Аналогічну політику щодо Юнацьких Олімпійських ігор зайняли фахівці Великобританії, які сконцентрували свою увагу на планомірній підготовці до Олімпійських ігор 2012 р. Внаслідок юнацька збірна команда Великобританії опинилась на Юнацьких Олімпійських іграх на сімнадцятому місці (9 медалей, 3 золоті), далеко позаду спортсменів України, які завоювали 35 медалей (10 золотих, 9 срібних і 16 бронзових нагород). Натомість у Лондоні ситуація виявилася прямо протилежною: спортсмени Великобританії в порівнянні з українськими атлетами завоювали майже в п'ять разів більше золотих медалей (відповідно 29 і 6) і більш ніж в три рази нагород різного ґатунку (65 і 20).

Добре відомо, що одними з лідерів у зимових видах спорту протягом останніх двох десятиліть є спортсмени Норвегії і США. Однак на зимових Юнацьких Олімпійських іграх 2012 р. в Інсбруку (Австрія) вони зайняли скромні дев'яте і десяте місця, поступившись спортсменам Китаю, Росії, Японії, тобто олімпійцям тих країн, команди яких на Іграх 2010 р. в Ванкувері були далеко позаду. Адже в Норвегії протягом багатьох років функціонує система розвитку спорту вищих досягнень, що забезпечує профілактику форсування підготовки на ранніх етапах багаторічного вдосконалення.

Таким чином, як підсумовують В. Платонов та І. Большакова [125], багаторічна підготовка за своєю структурою і змістом кожного з етапів повинна будуватися на основі закономірностей і принципів становлення вищої спортивної майстерності, що дозволяють в повній мірі реалізувати природні задатки спортсменів і забезпечити досягнення ними найвищих спортивних результатів в оптимальній для їх демонстрації віковій зоні, характерної для конкретного виду спорту.

Експлуатація талановитих юних спортсменів, що проявляється у форсуванні їхньої підготовки, орієнтації юнацтва у більшості видів, де це непотрібно, на спортивні досягнення і успіхи в змаганнях в підлітковому та юнацькому віці, призводить до підготовки ранніх чемпіонів і рекордсменів, проте неминуче пов'язана з порушенням закономірностей і принципів, що лежать в основі раціональної багаторічної підготовки. У юних атлетів, яких готують у такий спосіб, передчасно витрачається адаптаційний ресурс, часто відзначаються стани перенапруги і перетренування, вони перестають прогресувати і поступаються однолiткам, які нерідко мають менші задатки, проте їхні наставники не припустились невиправданого форсування підготовки.

Участь у змаганнях вікових груп, Юнацьких Олімпійських іграх має природньо вливатися у відому логіку тривалого тренувального процесу. Ці змагання повинні бути лише одним з багатьох засобів багатолітньої підготовки до досягнення найвищих результатів на основі максимально повної реалізації природних задатків у віці, що дозволяє в повній мірі проявляти здібності для досягнення вершин спортивної майстерності.

Зразком турботливого і, одночасно, всебічно продуманого і науково-обґрунтованого підходу до виховання спортсменів у видах спорту на витривалість може слугувати модель багаторічної підготовки лижників, розроблена і впроваджена в Німеччині [192]. Що ж стало основою даного успіху німецьких лижників? Які положення були покладені в основу програми підготовки, що приносить свої плоди протягом багатьох років? Поодинокі феноменальні виступи яскравих спортсменів не брались до уваги. Потрібно було скласти модель топового гонщика, і вона була складена. На основі моделі визначено фізичні і психічні чинники, які необхідно розвивати, щоб досягти результатів високого рівня.

Основою стала модель багаторічної підготовки, коли кожен юніор, який показує високі результати, повинен бути доведений до дорослого віку з поліпшенням результатів. Все це ґрунтувалося на принципі правильного навантаження (потужного тренувального імпульсу) і адекватного відновлення. Під час переходу на дорослий рівень, як правило, за чотири роки відбувалося збільшення обсягу роботи в два рази (приблизно з 600-800 до 1200-1600 годин на рік). Це вимагає ретельного медичного супроводу всіх спортсменів.

Процес успішного тренування передбачає високий взаємозв'язок між тренувальними імпульсами і обробкою цих імпульсів на рівні фізіології і психології. Будь-який розвиток пов'язаний зі здатністю адаптуватися до високих аеробних і аеробне-анаеробних навантажень, що є основою успішного виступу

в змаганнях. Зараз МПК найсильніших лижників знаходиться на рівні 80-90 мл / кг / хв у чоловіків і 68-75 мл / кг / хв у жінок. Це дуже високі показники, якщо порівнювати з іншими видами спорту на витривалість. Досягнення і утримання МПК на вищому рівні для кожного спортсмена в момент найважливіших змагань є непростим, але необхідним, завданням.

Якщо в процесі тренування протягом року або декількох років у спортсмена спостерігається тенденція до зниження МПК, це свідчить про неправильну побудову тренувального процесу і має бути скориговано методичними і педагогічними методами.

Як зазначалось, через посилення уваги до міжнародних змагань юних спортсменів, спостерігається надмірне захоплення інтенсивними тренуваннями, які використовуються часто на шкоду об'ємній роботі. Дійсно, це зазвичай приносить короткочасні сплески роботоздатності і змагальних результатів. Однак спричиняє нестабільність виступів, неможливість спрогнозувати вихід на пік форми в потрібний час. При недостатньому обсязі базової аеробної роботи настає період стагнації в результатах, а подальше збільшення кількості високоінтенсивних тренувань не дає приросту результатів. Необхідна цілорічна робота в різних режимах, відповідних стадії підготовки до найважливіших змагань.

У сучасних умовах талановиті юніори не можуть однаково рівномірно адаптуватися до виступу на дорослому рівні. Для цього необхідно планувати перехідний період 2-3 роки. Це просто життєво необхідно для адаптації до великих навантажень у 30-40 тренувальних годин на тиждень. Якщо це робити без урахування індивідуальних якостей кожного спортсмена, то може зникнути ефективність роботи. І тоді юніори, ті, хто були успішними в своєму віці, можуть загубитися серед дорослих і не вийти на свої максимальні результати. Це основна проблема при переході з юніорів у дорослі. Структура тривалого, планомірного розвитку спортсменів не повинна порушуватися під час становлення дорослого спортсмена.

Тренувальний процес у видах спорту на витривалість передбачає тривалу роботу з:

- Адаптації до тренувань на витривалість;

- Збільшення кількості або зрушення в м'язовій композиції в сторону повільних м'язових волокон;

- Збільшення вкладу метаболізму жирів в енергозабезпечення м'язової діяльності;

- Збільшення запасів глікогену і тригліцеридів (м'язових жирів) в м'язах;

- Зниження відсотка жиру в організмі до 6-8%;

- Збільшення змісту ключових окислювальних ферментів у м'язах;

- Збільшення аеробної складової в енергозабезпеченні і зниженні анаеробної складової;

- Збільшення МПК за рахунок поліпшення показників роботи всіх систем (серцево-судинної системи, тканинної і легеневої системи, клітинного дихання);

- Збільшення (не патологічному) серця;

- Підвищення здатності переносити навантаження м'язовою системою в специфічних вправах;

- Збільшення м'язової витривалості;

- Збільшення потужності рухів за рахунок збільшення сили і швидкості скорочення м'язів.

Щодо періодизації та довгострокового планування. Найбільш очевидний шлях до поліпшення результатів – це виправдане збільшення обсягу спеціальної роботи. Але будь-який тренувальний процес повинен будуватися з урахуванням змагальних умов. У Німеччині спеціальна роботоздатність постійно відстежується в польових або лабораторних умовах із використанням або лиж або лижоролерів шляхом проведення щомісячних контрольних стартів. Особливо це важливо при переході з юніорів до категорії дорослих. Досвідчені тренери знають, що тільки підтверджене, правильне навантаження може розкрити потенціал спортсмена. Для цього потрібно постійно відслідковувати зростання результатів і вносити корективи в тренувальний процес у міру необхідності, адже у спортсменів не повинна порушуватися адаптація до тренувальних імпульсів (тренування заради живого, реального, конкретного спортсмена, а не для виконання наміченого плану).

Між різними формами енергозабезпечення м'язової діяльності існують нерозривні зв'язки. Не можна говорити, що в наш час використовується тільки аеробний, або анаеробний, або алактатний метболізм. Все складніше і водночас більш взаємопов'язане. Це накладає відбиток комплексності на види і методи тренувань. Природно, найкраще комплексне тренування – це змагання. Останнім часом існує тенденція збільшення кількості стартів і, як наслідок, збільшується навантаження на спортсмена. І чим довші ці змагання або дистанції, тим вище рівень спеціального навантаження на спортсмена. Збереження високої роботоздатності в таких умовах сильно залежить від загального обсягу аеробної підготовки. При недостатньому загальному обсязі базової аеробної роботи неможливо зберігати високу роботоздатність під час тривалих і частих змагань протягом всього сезону.

Проблема в тому, що для досягнення максимальних результатів необхідно відновлення після інтенсивних навантажень, перш ніж отримати наступне високоінтенсивне навантаження. Якщо це серія стартів, що йдуть один за одним протягом усього сезону, то часу для підтримки стабільної бази аеробної продуктивності дуже мало. Це може призвести до нестабільних результатів і провалів у роботоздатності. Виходить, що потрібно жертвувати стартами або «навантажуватись» між стартами. Але тоді старти сприймаються як тренувальні, що проходять під навантаженням. І розраховувати на високі результати в цих стартах не доводиться.

Вже на четвертому тижні (при кількості стартів 2-3 в тиждень) починає спостерігатися нестабільність результатів, якщо на тижні не проводилися об'ємні тренування аеробного характеру. Це відбувається через те, що в енергозабезпеченні відбувається зрушення в бік вуглеводного обміну, за рахунок підвищення частки анаеробних навантажень у вигляді змагань. Відбувається природне гальмування жирового забезпечення і, як наслідок, з'являється тенденція до зниження аеробної продуктивності. Все це має комплексний вплив на спортсмена і призводить до нестабільності виступів і зниження працездатності.

Через проведення змагань у різних країнах виникає також проблема переїздів. Вони, в свою чергу, забирають тренувальний час, а в результаті – вимушене збільшення високо інтенсивних навантажень в загальному обсязі роботи. Це може призвести до зриву адаптаційних процесів і зниження результатів. І в таких умовах дуже складно підтримувати великий загальний обсяг аеробної роботи. Доводиться жертвувати деякими змаганнями і переходити на блокову систему підготовки. Після набору певного обсягу аеробного навантаження можна знову переходити до високоінтенсивних і змагальних навантажень.

Приклади екстенсивного та інтенсивного підходу у роботі з юними спортсменами

Китай, який подібно до Росії, сповідує екстенсивний підхід у розвитку спорту, подає приклад марнотратства відносно юних талантів, що пов’язане з величезним людським ресурсом, яким володіє ця країна.

На олімпійській карті світу аж до 1984 р. Китай залишався великою білою плямою. А все почалось у 1978 р., коли в КНР проголошується курс політики реформ і відкритості, і, як результат, – разом з економічним і політичним

відбувається також і спортивний прорив. На літніх Олімпійських іграх 1984 р. в Лос-Анджелесі КНР не просто завойовує свої перші олімпійські медалі, але китайська збірна виходить на 4-е місце в загальнокомандному заліку (32 медалі, 16 з них золоті). Це тому, що спорт в Китаї гучно визнаний як справа державної ваги, оскільки спортивні успіхи повинні підтверджувати проголошені претензії цієї країни на статус наддержави. Через 24 роки Китай вперше зрушить США зі спортивного п'єдесталу і стане першим у загальнокомандному заліку на Олімпіаді в Пекіні [94].

Перші олімпійські успіхи КНР в Лос-Анджелесі були прямим результатом тієї системи підготовки спортсменів, в якій головна ставка робилася на молодь. Середній вік китайських чемпіонів Олімпіади 1984 р. в одиночних видах спорту 23 роки, самому «віковому» було 27 років. Для порівняння: середній вік золотих призерів з Федеративної республіки Німеччини, яка посіла на тій Олімпіаді 3-е загальнокомандне місце, становив 28 років, а найстаршому з них на той час уже виповнилося 42. З тих пір система підготовки олімпійського резерву в Китаї не змінюється. Як і в економіці, в спорті збережену соціалістичну адміністративно-командну модель, Китай розбавив капіталістичними елементами, з’єднавши радянську та американську спортивні моделі. Спорт в КНР повністю фінансується з державного бюджету, але в той же час є прибутковим бізнесом, активно залучаючи спонсорів і рекламодавців.

Щодо розвитку юнацького спорту в Китаї, то проголошений тут підхід символізує метафора «Нехай розцвітають 100 квітів, нехай змагаються 100 шкіл». У процесі підготовки олімпійського резерву в КНР головна роль належить державним спортивним школам. Таких шкіл в Китаї на сьогоднішній день – понад 15 тисяч. Відтак на сьогоднішній день спортом в Китаї займається біля 100 млн дітей, що, крім іншого, сприяє поліпшенню здоров'я нації.

На всіх Олімпіадах, починаючи з 1984 р., випускники спортивних шкіл складали більшість серед володарів завойованих атлетами КНР медалей. На Олімпіаді в Пекіні цей показник досяг максимального рівня: всі 100 призерів – випускники спортивних шкіл, переважно так званих «елітних», яких у країні 300. Саме в ці школи відбирають найбільш талановитих і перспективних дітей. Тут і виховують майбутніх олімпійських чемпіонів.

Одна з найзнаменитіших «елітних» шкіл в КНР – пекінська школа Шичахай. В її стінах були підготовлені семеро володарів олімпійського золота. На прикладі цієї школи можна продемонструвати одну з форм поєднання радянської і американської моделей підготовки спортсменів. В СРСР навчання в спортивних школах було безкоштовним. У США воно повністю платне, а деякі

талановиті діти отримують стипендію, але не від держави, а від спонсорів. Школа Шичахай, як й інші «елітні» спортивні школи в Китаї, знаходиться на повному державному забезпеченні, але не всі діти навчаються там безкоштовно. Менш талановиті і перспективні вчяться за рахунок заможних батьків, які мріють побачити їх на олімпійському п'єдесталі пошани. Плата за навчання в школі в середньому 30 тисяч юанів (4700 доларів США) на рік, включаючи проживання і харчування.

До обіду вихованці відвідують звичайні уроки, після обіду – по 4-5 годин тренуються. Батькам дозволено забирати дітей тільки на вихідні. Тренувальний процес розбитий на декілька етапів. На наступний етап дозволяють перейти тільки тим з юних спортсменів, хто досяг визначених результатів. Решта відсіваються, включаючи тих, хто вчиться за гроші. Таким чином, уже з шестирічного віку діти потрапляють в умови, коли вони повинні самостійно боротися за місце під сонцем. У школі Шичахай, приміром, настільному тенісу навчається 110 хлопчиків і дівчаток. Якщо помножити це число на кількість подібних шкіл в Китаї, то зрозумілим є одноосібне панування КНР в світовому настільному тенісі.

Китайська дитина на шляху до олімпійського золота повинна поетапно завоювати місце в збірній спортивної школи, міста, провінції, країни, тобто випередити величезну кількість конкурентів. За статистикою в спортивних школах Китаю навчається майже півмільйона дітей, а в найбільш потужні з них «елітні» потрапляє близько 50 тисяч.

Виникає закономірне питання: в збірну потраплять десятки, олімпійськими чемпіонами стануть одиниці. А яка доля чекає інших? Частково цю проблему вдається вирішити шляхом перепрофілювання. Наприклад, перша в історії китайська олімпійська чемпіонка зі стрибків у воду Чжоу Цзихун до 12 років займалася спортивною гімнастикою. Але коли тренери переконалися, що в гімнастиці успіхів вона не досягне, її стали навчати стрибкам у воду. Цей випадок не поодинокий, але на вдачу розраховувати можуть не всі.

У 2002 р. стало відомо, що десять вихованців Шеньянской спортивної школи вживали заборонені препарати для того, щоб показати кращі результати усього лише на змаганнях своєї провінції. У 2006 р. у 15-річних легкоатлетів, вихованців Аньшаньської школи, виявили в крові підвищений вміст гормонів еритропоетину і тестостерону, які в даному випадку вже розглядаються як допінг. Це підштовхнуло Державне управління у справах молодіжного спорту посилити заходи з перевірки на допінг не тільки дорослих спортсменів, але й дітей.

Західна преса називає методи тренувань юних спортсменів в Китаї надто суворими. У 2005 р. чотириразовий олімпійський чемпіон з академічного веслування, британець Метью Пінсент в інтерв'ю ВВС зізнався, що був шокований методами підготовки гімнастів в школі Шичахай, коли тренер підняв руку на хлопчика, а дівчинка плакала, роблячи стійку на руках. Сьогодні керівництво школи заявляє, що з тих пір нічого подібного на заняттях не відбувається, а тренери шукають особливий підхід до учня. Втім, Державне управління у справах молодіжного спорту відзначає, що проблема повністю не вирішена. У планах на дванадцяту п'ятирічку заявлено, що методи багатьох тренерів залишаються застарілими і грубими, а вдосконалення тренувального процесу є однією з пріоритетних задач.

Натомість інший підхід, а саме інтенсивний, примітний високою якістю науково-організаційного забезпечення юних талантів демонструє Німеччина [191]. У Німеччині, як і в усьому світі, гостро стоїть проблема пошуку і виховання юних талантів. У зв'язку з цим Німецький футбольний союз розробив спеціальну програму розвитку дитячо-юнацького футболу. Німецька система підготовки футболістів функціонує як єдиний комплекс, що включає в себе групи, які працюють під егідою Федерації, футбольні школи, що працюють під егідою професійних клубів, групи підготовки професійних клубів (далі – групи).

Реалізація Програми розвитку дитячо-юнацького футболу почалася з того, що за всіма 16 землями Німеччини були відібрані 387 полів для тренувань юних футболістів. У групи, що працюють за програмою Федерації, набираються діти з 10-12-річного віку. У молодших групах займається не більше 15 осіб. Тренування проводяться по понеділках і починаються для молодших (10-12-літніх) о 17.00, для старших (13-16-літніх) – о 18.30.

Діти набираються тренерами груп за рекомендацією їхніх колег з команд району після перегляду матчів, турнірів (за адміністративно-територіальним поділом Німеччини більші формування, землі, діляться на округи та райони. – *авт*.). Прийняті в групу юні футболісти повинні проживати не далі ніж в 25 кілометрах від місця, де проходять заняття.

Тренування в кожній групі проводять три тренера, які мають спеціальні ліцензії національної Федерації футболу. Вони працюють без поділу на старшого і помічників і мають абсолютно рівні повноваження. Щотижня один з тренерів групи представляє свою програму занять, що узгоджується в основних положеннях з методиками, розробленими Федерацією. Довгострокові програми навчально-тренувального процесу, за якими працюють тренери груп, надаються Федерацією футболу. У них викладені навчальні плани, методичні

рекомендації з нових напрямків в підготовці футболістів, навчання тактиці, оскільки основне наповнення тренувань задає Федерація. Тренери щомісяця звітують перед Федерацією про свою роботу, складаючи звіт, в якому виставляють оцінки кожному юному футболісту, аналізують «плюси» і «мінуси» в технічній і тактичній підготовці кожного.

Важливо відзначити, що зараховані до групи діти проходять досить серйозний відбір ще на рівні районів і округів. Механізм такий. Кращі з кращих збираються до збірної району, яка бере участь в різних турнірах зі збірними сусідніх районів. Потім з гравців збірних районів формується збірна округу. Тренери, які ведуть заняття в групах, повинні підтримувати постійний контакт з тренерами цих команд (районних, окружних), з яких вони відбирають дітей. Ті, на кого звернули увагу тренери груп, запрошуються для пробних занять. На особливому контролі перебувають найбільш обдаровані й талановиті. Хоча вже саме залучення дитини до тренувань за програмою національної Федерації, можна сказати, є для неї прекрасною мотивацією подальшого спортивного зростання. Динаміку розвитку юного футболіста відстежують по тестах, що проводяться два рази на рік.

Під більш пильним контролем Федерації футболу Німеччини перебувають хлопці у віці від 12 (U-12) і до 16 (U-16) років. Для кожної вікової групи розписані і регламентовані форми проведення занять. В обов'язкову програму навчання входять:

- 10 спеціальних тренувань для воротарів;
- 10 спеціальних тренувань від Федерації;
- 2 тестування спортивними фахівцями (співробітниками спортивних інститутів).

У Німеччині є спеціалізована фірма, яка займається розробкою і проведенням тестів по всіх командах, включаючи професійні, для чого залучаються співробітники спортивних інститутів земель і округів.

Важлива складова комплексної системи підготовки футбольної зміни в Німеччині –футбольні школи, які, як правило, організовують колишні відомі футболісти під егідою професійних клубів. За аналогією з українською організацією дитячо-юнацького футболу, ці школи можна назвати «філіями ДЮСШ футбольних клубів». Робота шкіл знаходить активну підтримку від місцевих органів влади, тому що допомагає розширити коло спілкування дітей зі своїми однолітками і поліпшити фізичне виховання підростаючого покоління.

Прикладом роботи шкіл є дитячо-юнацька школа, організована Карлом-Хайнцем Кёрбелем (Карл-Хайнц свою ігрову кар'єру провів в команді Айнтрахт

Франкфурт з 1972-го по 1991-й рр. Йому належить рекорд за кількістю виступів у Бундеслізі – 602 гри. Він провів шість ігор у збірній Західної Німеччини і зіграв десять матчів за другу збірну).

Одна з форм роботи школи – так званий «футбольний тиждень на канікулах». Цей тижневий курс занять дитини у футбольній школі оплачують батьки (вартість – 160 євро). «Футбольні тижні» служать свого роду селекцією найбільш обдарованих. Щотижня тут займаються до 100 осіб (планується по два тренування на день, а також два турніри.

Дітей забезпечують всім необхідним для тренувальних занять: на кожного – по м'ячу, всілякий тренувальний інвентар, форма, харчування, освіжаючі напої від спонсорів школи, в числі яких можуть бути не тільки фірми, що фінансують головну команду. Для занять використовуються три трав'яних поля і два з твердим покриттям. Планується ще одне поле зі штучним покриттям. Можна сказати, що тренувальні поля для дітей ні в чому не поступаються таким же газонам, як для дорослих команд. Притому, що «футбольні тижні» виключно платні, у Франкфурті, наприклад, місця зарезервовані на два роки вперед.

Багато хлопців приходять взагалі без уявлення про футбол, але з пристрасним бажанням навчитися грати. Є й ті, хто навчається в дитячих командах різних рівнів. У групах займаються діти від 7 до 14 років. Кожне тренування розраховане на півтори години. Всі юні футболісти розбиті за віковими групами: 7-8-річні, 9-10-річні, 11-12-річні і 13-14 річні.

Під час кожного тренування діти поділяються на чотири групи за видами вправ:

1. Розвиток координації.
2. Відпрацювання технічних прийомів.
3. Удари по воротах.
4. Моделювання ігрових ситуацій.

Схема занять така. Наприклад, на ранковому тренуванні наймолодші перші 45 хвилин займаються розвитком координації, а 9-10-річні відпрацюванням технічних прийомів. Другу половину тренування вони змінюються видами вправ. Та ж схема і у старших. Одні займаються 45 хвилин ударами по воротах, інші – моделюванням ігрових ситуацій. На другі 45 хвилин вони міняються вправами. За весь тижневий цикл кожна вікова група по кілька разів займається кожним видом вправ. З кожною групою працюють два тренери. В основному це колишні футболісти. Цьому моменту приділяється дуже велика увага: при інших рівних умовах на посаду тренера буде прийнятий

колишній футболіст. І вже тим більше він виявиться поза конкуренцією, якщо виступав за Айнтрахт.

При школі є ще й академія, в яку відбирають кращих дітей за віковими категоріями 8-10 і 11-12 років. В академії тренування проходять три рази на тиждень. Після 12 років перспективні хлопці за рекомендацією тренерів беруть участь у пробних тренуваннях з однолітками з групи підготовки Айнтрахта. Всі витрати по організації роботи академії беруть на себе спонсори. Навчання в ній безкоштовне. Навчально-тренувальний процес в академії носить більш цільовий характер, ніж під час «футбольних тижнів» на канікулах.

Велика увага приділяється основним ігровим елементам, а саме:

- дії гравців в обороні і атаці;

- вибір гравцем позиції в залежності від місцезнаходження на полі та ігрової ситуації;

- відкривання і гра без м'яча;

- зонний метод оборони і взаємна підстраховка.

Дуже велика увага приділяється розвитку координації і технічних навичок, які повинні бути доведені до автоматизму.

Якщо говорити в цілому, система дитячо-юнацького футболу в Німеччині дозволяє, завдяки багаторазовому перегляду дітей в навчальних групах різного рівня, у міру їх дорослішання проводити селекцію обдарованих хлопців 14-15 років для занять на більш професійному рівні. Подальший розвиток юних футболістів багато в чому залежить від ефективності роботи футбольних шкіл безпосередньо в самих професійних клубах.

Програма навчання в групах федерації футболу Німеччині виглядає наступним чином.

Вікова група U-12

Основна спрямованість навчально-тренувального процесу:

1. Дриблінг, обманні рухи корпусом, фінти.

2. Основи командної гри (передачі, прийом м'яча, відкривання).

3. Ігри на укорочених полях.

Контрольні ігри – півроку в форматі «7х7» між собою, наступні півроку – «11х11» з командами інших районів.

Вікова група U-13

Основна спрямованість навчально-тренувального процесу:

1. Освоєння розминочної програми – розвиток координації, вправи для воротарів, розвиток стрибучості.

2. Основи тактики – контроль захисником переміщень м'яча і партнерів при грі «1 в 1», «2 в 2», «3 в 3», «4 в 4», навчання зонній обороні при чотирьох захисниках.

3. Відкривання, «пропозиція» гравців атаки «під пас» партнера.

Контрольні ігри – в форматі «11х11» з командами інших населених пунктів району.

Базова тактична розстановка гравців - 3-4-3.

Повинна практикуватися участь в окружних турнірах, матчі проти команд приватних шкіл.

Для U-12 і U-13 в зимову паузу – участь в турнірах в закритих приміщеннях.

Вікова група U-14

Основна спрямованість навчально-тренувального процесу:

1. Закріплення розминочної програми – техніка та координація, вправи для воротарів, розвиток стрибучості.

2. Сучасна гра в обороні (півроку) – зонна гра в чотири захисники, контратаки, перший пас з глибини, швидкий перехід до захисту після втрати м'яча, відпрацювання тактичного елемента «гравці за лінією м'яча».

Контрольні ігри – в форматі «11х11» з командами інших населених пунктів району.

Базова тактична розстановка гравців: 4-4-2.

Вікова група U-15

Основна спрямованість навчально-тренувального процесу:

1. Подальше закріплення розминочної програми – техніка та координація, вправи для воротарів, розвиток стрибучості.

2. Сучасна гра в обороні – взаєморозуміння лінії захисту і півзахисту, відпрацювання дій захисників в ігрових зв'язках, швидка і надійна гра в обороні.

3. Творча гра – організація атак через фланги, різні варіанти комбінаційної гри, підключення до атак гравців оборони і півзахисту, гра в пас, перехресні переміщення в центральній зоні атаки.

Контрольні ігри – в форматі «11х11» з командами інших населених пунктів району.

Базові тактичні розстановки гравців - 4-4-2, 4-3-3.

Вікова група U-16

Основна спрямованість навчально-тренувального процесу:

1. Розминочна програма – техніка та координація, розминка воротарів, розвиток стрибучості.

2. Тренування з високим ігровим темпом.

3. Цільові тренування ігрових ситуацій.

4. Командна тактика в тренувальних заняттях – організація гри при швидких переміщеннях суперника, дії захисників в ігрових зв'язках, стримування атак суперника, гра на контратаках.

Контрольні ігри – в форматі «11х11» з командами інших населених пунктів району. Тактична розстановка гравців: 4-4-2, 4-3-3.

Тренування за програмою Федерації завершуються групами 16-річних. Найбільш обдарованих юнаків переглядають тренери груп підготовки різних команд Бундесліги.

3.2. ОСОБЛИВОСТІ ПІДГОТОВКИ МОЛОДІ І ДОРОСЛИХ СПОРТСМЕНІВ

Умови функціонування сучасної системи підготовки спортсменів високої кваліфікації

Сучасні, незрівнянно більш високі вимоги до рівня надійності і підготовленості висококваліфікованих спортсменів, відносно початку 1990-х рр., надвеликі обсяги тренувальних і змагальних навантажень, боротьба з етично та валеологічно неприйнятними засобами підвищення спортивної роботоздатності визначають потребу пошуку нових шляхів у підготовці спортсменів. Стає очевидним, що у побудові і практичній реалізації програм підготовки спортсмена має знаходитись прерогатива забезпечення індивідуально запрограмованих рухових дій і тренувальних ефектів, а не прагнення до виконання, як на тепер, слабко обґрунтованих параметрів тренувальних навантажень [46].

Основними компонентами системи підготовки спортсменів високої кваліфікації, окрім наявності висококваліфікованого і зацікавленого у результаті своєї діяльності тренера, виступає організаційно-управлінське, матеріально-технічне, медико-біологічне, психологічне, науково-методичне та інформаційне забезпечення усього процесу.

М. Озімек і Р. Сташкевич [111] запропонували Критерії визначення початку і закінчення етапів багаторічної підготовки спортсменів, що охоплюють період від початку етапу їх підготовки до вищих досягнень аж до закінчення спортивної кар'єри (табл. 3.1).

Важливим елементом усієї цієї системи є науково-методичне забезпечення, яке й розглянемо. Зазвичай його механізмом є створення та організація діяльності комплексної наукової групи (альтернативою звичній КНГ у наш час виступають спеціально створювані в більшості країн з розвиненими системами спортивної підготовки тренувальні центри, які будуть розглянуті пізніше). Саме від того, який професійний потенціал акумульований у КНГ, як організована її діяльність, якою науковою апаратурою вона забезпечена, які методики досліджень використовує, яким є відношення тренерів до її роботи, залежить внесок КНГ у підготовку спортсменів. Найбільш важливим є здійснення систематичного контролю та оцінки ефективності та відповідності тренувальних і змагальних навантажень індивідуальним можливостям спортсменів та рекомендації щодо їх уточнення.

Обстеження змагальної діяльності (ОЗД) членами КНГ передбачає:

- аналіз динаміки результатів спортсменів у змаганнях:

- оцінку якості виконання компонентів змагальної діяльності;

- визначення ступеню реалізації спортсменом різних сторін підготовленості у період найбільш відповідальних змагань;

- порівняння та аналіз фактичних компонентів змагальної діяльності з індивідуально-передбаченим рівнем діяльності напередодні змагань.

У поточному обстеженні (ПО) членами КНГ розв’язуються такі питання:

- оцінка взаємозв’язку поточного стану кінезіологічних систем спортсмена отриманим домінуючим тренувальним і змагальним навантаженням;

- аналіз тренувальних навантажень з урахуванням їх індивідуалізації та адекватності підвищення моторного потенціалу конкретного спортсмена.

Таблиця 3.1

Критерії визначення початку і закінчення етапів багаторічної підготовки спортсменів від початку етапу підготовки до вищих досягнень і до закінчення кар'єри

Етапи багаторічної підготовки	Види спорту, в яких складається рейтинг спортсменів за підсумками року	Види спорту, у яких не складається рейтинг спортсменів за підсумками року
Підготовки до вищих досягнень	Початок: перше представництво серед 50 найсильніших Закінчення: перше представництво у 10 найсильніших	Початок: перше завоювання призового місця на чемпіонаті країни Закінчення: перше завоювання не нижче 8-го місця на Олімпійських іграх або чемпіонаті світу
Максимальної реалізації індивідуальних можливостей	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: досягнення найкращого результату в спортивній кар'єрі	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: досягнення кращого результату в спортивній кар'єрі
Збереження вищої спортивної майстерності	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: останнє попадання у 10 найсильніших	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: останнє завоювання не нижче 8-го місця на Олімпійських іграх або чемпіонаті світу
Поступового зниження досягнень	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: завершення спортивної кар'єри	Початок: закінчення попереднього етапу Закінчення: закінчення спортивної кар'єри

Завдання етапного комплексного обстеження (ЕКО) передбачають:

- визначення рівня різних сторін підготовленості на основі використання інформативних тестів;

- порівняння фактичних і запланованих тренувальних навантажень різної спрямованості;

- напрацювання рекомендацій по корекції тренувального процесу.

Зміст інформаційної діяльності КНГ безпосередньо впливає на зміст навчально-тренувального процесу і підготовку спортсмена до найбільш відповідальних змагань.

У світовій практиці обґрунтована необхідність комбінації тренувальних впливів і відновлювальних процедур у вигляді двох збалансованих сторін цілісного процесу підготовки. Для ефективного забезпечення діалектичної єдності цього процесу потрібно створити усі передумови процесу підготовки спортсмена. З існуючого досвіду очевидно, що найбільш сприятливі умови підготовки в умовах сьогоднішньої України створюються у відповідних укрупнених центрах (Додаток А – затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 7 09.2011 р. № 948 Положення про центр олімпійської підготовки).

Виділяють п’ять основних компонентів централізованої підготовки (у різновидах подібних центрів). Потрібний комплексний підхід має підґрунтям наявні сучасні вимоги до особистості спортсмена, який має бути не лише виконавцем, що завойовує нагороди престижних змагань, але вихованою, всесторонньо освіченою та здоровою людиною.

Аналіз основних компонентів, пов’язаних із забезпеченням підготовки спортсменів високої кваліфікації свідчить, що їх успіхи визначені головним чином наступним:

- наявністю висококваліфікованих тренерів та інших фахівців, застосуванням сучасної методики, покладеної на вже стверджені традиції успішних виступів (у даній країні, клубі);

- мінімізацією організаційних, педагогічних і психологічних помилок у ході багаторічної підготовки спортсменів;

- цілорічним моніторингом стану спортсменів та ефективним використанням засобів, які стимулюють роботоздатність і відновлення спортсменів.

Невдачі у ході виступів, і приклад українських спортсменів це підтверджує, у значній мірі визначаються:

- відсутністю ефективної концентрації можливостей організаційних, матеріально-технічних, методичних, наукових і медико-біологічних ресурсів у

процесі підготовки спортсменів, які здатні претендувати на високі місця на основних міжнародних змаганнях;

- низьким рівнем науково-методичного забезпечення процесу підготовки, слабкою матеріально-технічною базою для контролю і обстеження спортсменів;

- невдалою побудовою етапу передзмагальної підготовки, що часто пов'язане з відсутністю стратегії тренувального процесу, яка полягає в оптимальному розподіленні методів і засобів підготовки з метою набування найкращих кондицій до головних змагань;

- слабкою розробкою і застосуванням здоров'язберігаючих технологій у ході спортивної підготовки, застосуванням неефективних засобів попередження травм і захворювань на етапі інтенсивної підготовки та під час участі у змаганнях.

Отже, стрижневою лінією у забезпеченні підготовки спортсменів високої кваліфікації має стати успішне (дієве) поєднання науки з практикою шляхом оперативної розробки та використання актуальних методичних рекомендацій на допомогу тренерам. На практиці це може бути забезпечене через спеціально створену систему підготовки, у якій необхідні компоненти, по-перше, є в наявності і, по-друге, гарно поєднані між собою. Адже діяльність усіх ланок системи, яка утворюється для забезпечення відповідних умов, має бути спрямована і забезпечувати успішну підготовку висококваліфікованих спортсменів.

Х. Созаньскі сформулював спільні закономірності і напрямки вдосконалення змісту діяльності фахівців у створеній системі спортивної підготовки країни, які він виклав як технологію розробки і реалізації сучасної стратегії спортивної підготовки [195].

1. Точне визначення реально можливих спортивних цілей країни на Іграх Олімпіади з урахуванням наявного потенціалу.

Мова про прогнозування власних можливостей на фоні тенденцій розвитку видів спорту, включених у програму літніх і зимових Олімпіад. Отже, ставка на перспективні види.

2. Відбір кандидатів до складу збірних, включаючи резервні склади, відповідно до модельних характеристик у конкретних спортивних дисциплінах. Це ж стосується відбору тренерів та інших фахівців КНГ, необхідних для успішного функціонування збірних.

Відомо, що країни, які займають місце у першій десятці за підсумками змагань, залучали до роботи у збірних до 25% кращих закордонних фахівців. Це

прояв глобалізації у спорті для забезпечення високого кінцевого результату, який буде усе більше проявлятись.

3. Визначення оптимального шляху досягнення поставлених цілей шляхом використання програмно-цільового планування і управління підготовкою (за схемою: прогноз – цільова комплексна програма основних дій – короткостроковий план реалізації).

Мова йде про розробку програм на міжолімпійський цикл, яка у США має термін дії 3 роки, але, мабуть, програму краще розробляти на 4 роки (точніше, на 47 місяців – *авт*.).

4. Застосування системного підходу до розуміння багатокомпнонентності і взаємнообумовленості елементів процесу підготовки спортсменів високої кваліфікації.

Мова йде про забезпечення на практиці ефективного функціонування усіх без виключення створених елементів системи підготовки, а не окремих її частин.

5. Точне науково-обґрунтоване і оптимальне розподілення методів і засобів підготовки, виходячи з потреби набування найкращого стану спортсменів у час Олімпіади.

Відомо, що у найбільш успішних командах у період останніх Олімпіад розв’язання цього завдання забезпечувало до 70% і більше завойованих медалей відповідно прогнозу.

6. Точне визначення політики участі у змаганнях, розробка командного та індивідуального (для окремого спортсмена) календаря змагань на міжолімпійський цикл.

Відомо, що календар змагань стає все більш щільним, насиченим і цікавим, нерідко, – з точки зору преміальних. Це потребує визначення найбільш суттєвих з них.

7. Оптимізація технології тренувального процесу. Потрібні заходи включають, із залученням фахівців КНГ і тренерів:

- точне визначення величини, направленості та інтенсивності тренувальних і змагальних навантажень;

- адекватне застосування методів і засобів тренування, поєднання їх в оптимальних формах організації навчально-тренувального процесу;

- широке використання технічних та інших поза тренувальних засобів підготовки;

- застосування об’єктивної системи контролю за тренувальними ефектами;

- впровадження сучасних технологій збору та аналізу інформації про результати тренувань та отримані тренувальні ефекти.

8. Цільові програми харчування, які відповідають вимогам відповідного виду спорту.

Вважається, програми спеціального харчування підвищують до 30% і більше шанс на досягнення високого рівня підготовленості і, навіть, показу рекордного результату. Підбір адекватного харчування шляхом визначення необхідного меню, оптимальний режим харчування, включаючи такий, який відповідає смакам атлетів, а також використання спеціалізованих харчів підвищеної біологічної цінності, сприяє створенню потрібного метаболічного фону у період підготовки, підтриманню високого рівня роботоздатності під час змагань, активізації процесів відновлення після інтенсивних тренувань і змагань.

Крім того, Х. Созаньскі включив до своє технології наступне.

9. Адекватні програми профілактики спортивного травматизму і збереження здоров'я.

10. Використання досягнень різних галузей науки і техніки.

11. Відкритість тренерів до інновацій і нових, креативних рішень.

12. Організація паралельної системи підготовки резервного складу.

13. Підвищення професійних знань і кваліфікації тренерів, менеджерів, ін. фахівців.

Щодо важливих супутніх умов для застосування технології, автор окреслює їх так:

- олімпійський спорт має бути ідентифікований у системі політичних і державних пріоритетів (цього, на жаль, в Україні за роки державної незалежності не відбулось);

- створення кадрової «верхівки» у системі державного управління спортом вищих досягнень із дотримання верховенства компетентності і відповідальності з одночасною можливістю наявних кадрів виробляти та реалізувати оперативні рішення, у тому числі, на місцях (цього також немає – політична доцільність нині переважає над професіоналізмом);

- професіоналізація на всіх рівнях системи підготовки на рівні виконавців (як зазначалось, існує гостра потреба вдосконалення як підготовки, так і підвищення кваліфікації фахівців, задіяних у сфері спорту);

- уведення та дотримання контрактної форми взаємовідносин з виконавцями, ясність критеріїв оцінки діяльності та форм контролю, а також оцінки кінцевого результату.

Прагнення до якнайбільш оптимального залучення та реалізації матеріально-технічного, наукового і кадрового потенціалу сучасного спорту призвело до створення комплексних і спеціалізованих тренувальних центрів [44]. Такі центри працюють в тісному контакті з науковими установами, консультантами різного профілю, вузькими фахівцями. Завдання центрів – надавання спортсменам цілісного комплексу послуг, забезпечуючи максимально сприятливі умови спортивної підготовки. У таких центрах спортсмен забезпечується різнобічною підтримкою з боку досить великої групи фахівців. Вони надають різноманітні послуги: сприяють плануванню тренувального процесу і його супроводу; надають необхідне організаційне та матеріально-технічне забезпечення та ін.

Відомо, що забезпечити комплекс послуг для ефективної підготовки спортсменів на сучасному рівні на практиці зазвичай неможливо поза спортивно-тренувальними центрами з розгалуженою інфраструктурою. Такі центри мають бути забезпечені умовами для роботи великої кількості фахівців різного профілю, що обговорене в окремій главі монографії.

Таким чином, в останні роки різко розширилось професійне середовище підготовки спортсменів високого класу, яке насправді і утворює систему їх підготовки. У цьому середовищі постійний аналітичний підхід до ситуації тісно пов'язаний з оперативною оптимізацією окремих складових системи підготовки. Він доповнюється ефективним синтезом і системним мисленням. Це ні в якій мірі не применшує ролі і авторитету тренера. Однак забезпечує тренера широким спектром додаткових можливостей.

Розширення кола фахівців у процесі підготовки спортсменів, висуває на перший план необхідність координації їх діяльності, виключення гіпертрофованого впливу на процес підготовки окремих з них, недопущення суперечливих і неузгоджених рекомендацій. Ця координація може бути забезпечена декількома шляхами.

Один з них передбачає покладання координаційних функцій на тренера. Ще кращою є система управління, при якій координаційні функції покладаються на менеджера (команди, збірної). Менеджер координує роботу тренера та всіх інших спеціалістів. Він створює атмосферу, яка виключає гострі рольові конфлікти. Хоча також всіляко заохочує змістовні суперечки і дискусії як важливі інструменти вироблення правильних рішень.

Одним із вдалих прикладів такої діяльності в СРСР був досвід роботи на посаді головного тренера збірної країни з плавання (1973-1982 рр.) С. Вайцеховского. За короткий проміжок часу (1973-1976 рр.) йому вдалося

вивести одну з найбільш відстаючих від еліти збірну Радянського Союзу в число світових лідерів. У період з 1976 по 1982 рр. плавці цієї команди тільки на Іграх Олімпіад і чемпіонатах світу завоювали 14 золотих медалей.

Заслуговує серйозної уваги модель управління підготовкою спортсменів і діяльністю спеціалістів різного профілю, успішно застосована в 1980-х рр. в збірних командах НДР і СРСР. Функції менеджера покладалися на двох спеціалістів – головного тренера і керівника комплексної наукової групи. Головний тренер вирішував завдання в сферах спільної стратегії організації і управління підготовкою та безпосередньо змагальною діяльністю, її матеріально-технічного, кадрового і фінансового забезпечення, координації діяльності тренерського складу, забезпечення наукового та медичного супроводження і забезпечення сприятливого образу життя спортсменів, їх участі в головних змаганнях та інші.

Функції керівника КНГ передбачали формування та реалізацію системи наукового забезпечення, координацію діяльності різних залучених фахівців (фізіологів, біохіміків, біомеханіків, дієтологів, лікарів, психологів, фахівців з методики підготовки), координацію їх діяльності з тренерським складом у тренувальному процесі.

Така модель протягом ряду років (1980-1992) лежала в основі підготовки збірних команд СРСР з велосипедного спорту (шосе і трек). Її реалізація забезпечувала високі і стабільні результати радянських спортсменів на Іграх Олімпіад і чемпіонатах світу.

Важливо зауважити, що далеко не завжди позиції і погляди основних менеджерів (головного тренера і керівника комплексної наукової групи) збігалися. Траплялись гострі дискусії і навіть конфліктні ситуації, які були предметом розгляду на вищому рівні управління за участю керівника всієї системи олімпійської підготовки. Це було додатковим фактором забезпечення ділового середовища і прийняття оптимальних рішень.

Аналогічним чином будувалося управління процесом підготовки збірних команд у НДР. Відмінністю було те, що управлінські рішення головного тренера і керівника групи наукового забезпечення обмежувалися вимогами загальної концепції підготовки збірної команди. Така концепція була заздалегідь обґрунтована і детально розроблена. Вона чітко визначала функції фахівців, залучених до роботи. Це значно полегшувало використання потенціалу факторів зовнішнього середовища,безпосередньо пов'язаних з тренувальною і змагальною діяльністю спортсменів. Також це виключало емоційні і

непродумані рішення, невиправдану самостійність тренерів, дискоординацію діяльності фахівців різного профілю.

Таким чином, в основі вибору елементів сучасної системи підготовки та змагальної діяльності спортсменів високої кваліфікації лежить використання знань і практичних навичок фахівців різного профілю: тренерів, менеджерів, фахівців у сфері теорії і методики підготовки, лікарів, фізіологів, біохіміків, психологів, дієтологів, фармакологів, біомеханіків, генетиків, фізіотерапевтів та інших фахівців відповідно до їх компетентностей.

Створення умов для участі цих фахівців у процесах підготовки і змагальної діяльності спортсменів і забезпечення координації їх діяльності є найважливішою стороною сучасного державного управління та менеджменту в цій галузі. Такий підхід не допускає односторонніх суперечливих і непогоджених рекомендацій і рішень. Зазвичай створення умов для участі фахівців різного профілю в процесі підготовки спортсменів вирішується великими тренувальними центрами з розгалуженою інфраструктурою та умовами для надавання спортсменам широкого комплексу послуг. Гостра конкуренція між цими центрами і працюючими в них фахівцями за право залучення спортсменів є виключно важливою умовою розвитку центрів і підвищення якості послуг, які вони надають.

Координація діяльності фахівців різного профілю в підготовці і змагальній діяльностіспортсменів забезпечується різними формами менеджменту. Найефективнішою з них видається модель співпраці головного тренера і керівника комплексної наукової групи (як основних менеджерів). Така модель передбачає їх активну взаємодію між собою, а крім того, у потрібний час, з іншими фахівцями, тренерами і безпосередньо спортсменами. Створення спеціальних тренувальних центрів не перекреслює вказану модель, адже центр використовують у якості бази (приміром, для збірної) що не відміняє тему менеджменту.

Психологічний аспект в управлінні спортсменом і командою

Тема психолого-педагогічного супроводу спортивної підготовки винесена для окремого розгляду з огляду на видатну роль цього фактору, починаючи з відбору юних талантів, продовжуючи психологічною підтримкою спортсменів на етапах максимальної реалізації індивідуальних можливостей, а потім на етапі збереження вищої спортивної майстерності. Особлива роль належить забезпеченню передстартової підготовки [1].

Питання про те, що може спортивний психолог, – немовби є риторичним. Втім, як і поширена відповідь на нього – «Спортивний психолог може все». Це, дійсно, так, тому що будь-яка задача людської діяльності, включаючи спорт, містить психологічний компонент і саме у психології часто шукають відповідь, як зробити роботу психіки більш ефективною.

У той же час вміння правильно і коректно ставити питання, в тому числі, питання про можливості спортивного психолога – велика частина успіху і самого спортсмена і тренера. Більш точно і коректно сформулювати проблему можна так: чим допоможе психологія в підготовці конкретного спортсмена в конкретному виді спорту? Відповідаючи на це питання, охарактеризуємо найбільш типові напрямки діяльності спортивного психолога.

Кожен вид спорту для успішних виступів потребує визначеного стану фізичних і психічних якостей. І сьогодні, коли фізична підготовленість різних спортсменів-суперників знаходиться на дуже близькому рівні, вирішальним фактором для перемоги в змаганні стає психологічна готовність. Допомогти знайти майбутніх чемпіонів, визначити передумови розвитку необхідних психічних якостей – це завдання психологічного відбору та спортивної орієнтації. Підготовка спортсменів здійснюється за різними напрямками, але часом слабка воля або невміння особи управляти своїми емоціями може звести нанівець результати багаторічних тренувань. При регулярній психодіагностиці та активній участі психолога в тренувальному процесі стає можливим врахування індивідуальних особливостей особи спортсмена, формування і розвиток необхідних для перемоги психічних якостей і умінь.

У великому спорті нерідко видатний спортсмен виступає володарем унікальних здібностей, на прояві яких і ґрунтується вся його змагальна діяльність і, навіть, тактика команди в ігрових видах спорту. Своєчасно визначити особливості психіки і розробити для кожного спортсмена індивідуальний план розвитку здібностей, стратегію перед змагальної та змагальної поведінки, – це теж сфера діяльності спортивного психолога.

У професійній кар'єрі будь-якого спортсмена бувають кризові періоди, які можуть бути викликані найрізноманітнішими причинами: невдачею в змаганні, переходом в інший клуб, зміною тренера, обставинами особистого життя та іншим. Спортивний психолог може допомогти спортсмену розібратися в проблемах і знайти такий вихід з ситуації, який додає сили для нових спортивних досягнень.

Спортивна психологія XXI століття – перш за все, психологія, яка забезпечує процес формування гармонійної особистості в спорті, здатної до

аналізу і готової вирішувати виникаючі проблеми. Найважливішим завданням спортивної психології XXI століття є створення системи психологічних програм, які забезпечують вирішення задач, що постійно постають перед тренером, спортсменом при підготовці і виступі в змаганні Серед них такі: «Виведення команди, спортсмена, на рівень психологічної стабільності»; «Управління психологічною стабільністю спортсмена протягом змагального сезону»; «Виведення команди, спортсмена на пік спортивної форми»; «Формування психічної надійності спортсмена в екстремальних змагальних ситуаціях»; «Управління психічним станом спортсмена при підготовці та участі в найбільш відповідальних змаганнях»; «Формування психологічної готовності тренера до управління командою, спортсменом в екстремальних умовах змагальної діяльності», а також – технології їх впровадження в навчально-тренувальний і змагальний процес. Саме можливість вирішення цих завдань вже безпосередньо в процесі тренувань стає основною особливістю цих програм і технологій.

Це потребує істотної зміни загальноприйнятої на даний час побудови тренувальних занять, виступів у змаганнях – коли ефективність тренувальної роботи спортсмена, команди буде визначатися не тільки за методичними критеріями (кількість, якість виконання техніко-тактичних прийомів), але й психологічними: відсоток ефективності виконання в умовах психологічно-визначеного «обмеження», «однієї спроби» з виходом на надання «права на ризик», як це відбулось з нашим Олександром Абраменком під час останньої спроби стрибка на Олімпіаді у Пхьончангу. І ще одна задача, яку повинні вирішувати спортивні психологи, – перетворення методів психорегуляції на методи психоформуючого тренування. У цьому методі органічно поєднуються системи мотиваційних, емоційних, цільових установок, елементи самоаналізу, самонавіювання, само наказу з закріпленням формуючих ефектів у практиці з подальшим переходом на рівень неусвідомленої регуляції.

Проте, попри значне число досліджень в області психології спорту, психологічних технік і технологій, багато тренерів на тепер відмовляються від допомоги психологів. Вони виходять з позиції «цілісності», в якій психолог і тренер мають бути суть однією і тією ж особою, а їхні ролі міняються в одній людині подібно акторським маскам.

Не можна не погодитися з тим, що талановитий тренер часто наділений даром самомотивації на шляху особистого самовираження. Відомо, однією з особливостей видатної особистості взагалі є деяка непередбачуваність поведінки. Іноді це частинки, елементи геніальності, які завжди знаходяться за

межами стандартних шляхів: рішень, так би мовити, позначених для інших прапорцями. Той, хто суворо виконує інструкції, приписи, методики, сприяє збереженню існуючого порядку, – не здатен відкривати нові шляхи в науці і спорті.

Нерідко епатажні вчинки висококласного тренера шокують оточуючих. Трапляється, що далеко не завжди правила хорошого тону або навіть просто елементарний такт супроводжують його поведінку. Та й істина зовсім не обов'язково буде на його стороні. Але він шукає. Він розраховує, – як футбольний тренер у роздягальні між таймами поза очима сторонніх, – знайти ті саме мобілізуючі слова і звертання до гравців. Він пробує, перевіряє, провокує, як актор, змінює маски і дослухається до своєї інтуїції. І раптом видає якийсь перл, іноді сам не розуміючи до кінця його значення. Звичайно, він помиляється, помилки ріжуть і колють його не менше, аніж іншого, але він їх не боїться, вони його не зупиняють, а лише вливають нову енергію в його пошук потрібного спортсменам тут і зараз слова і вчинку.

Природа заклала в нього рефлекс, а з часом і роль «анти-ординарної» особи, без якої, перебуваючи на вершині досягнень, часто просто неможливо рухатися вперед.

Відомо, що вміння «бачити» те, чого не бачать інші, передбачати потрібне саме у ці миттєвості становить основу ділової, прогресивної особистості. За іншими дослідженням, успіху досягає людина, яка вміє знаходити спільну мову з іншими людьми. Але видатний тренер і ці заповіді виконує по-своєму, навіть тут рефлекс «анти-ординара» виявляється сильнішим за будь-які закономірності. У цьому головному тренер спочатку ніби наводить порядок, а потім ламає його, встановлює власний порядок, а потім знову все перебудовує. Він – ворог закостенілості, стандартності. Він розуміє, якщо в новому сезоні тренер працює за старою схемою, досвідчений спортсмен, який набув стану суб’єкта, починає сумніватися в успіху.

У подібному стилі роботи можна угледіти чималу частку авантюризму. Але психологічні основи авантюризму можуть бути як позитивними, так і негативними, так само як і його результат. І нерідко малопомітна грань відрізняє хороше від поганого в подібному стилі діяльності тренера. Але саме в цьому суть пошуку та ризику, єдності і боротьби протилежностей. Для творця, а тренер – творець у найбільш чистому з можливих вигляді, взагалі характерною є готовність до ризику. Основа здорового авантюризму складається в тому, щоб не втрачати, постійно бачити, відчувати кінцеву мету, нерідко дуже високу, дуже важкодосяжну, але, як йому видається (часто навіть не близьким

оточуючим, а саме йому), реальну. Авантюризм, в основі якого лежить не усім очевидна перспектива найближчого розвитку спортсмена і команди, а надумане фантазійне прожектерство, безумовно, може принести багато шкоди. Тренер-творець впевнений в собі, в своїх можливостях, але, в ідеалі, він повинен бути впевнений і в реальності своїх максималістських устремлінь.

У спорті тренер, безумовно, найголовніший наставник серед усіх інших фахівців, причому для юного спортсмена він є ще й орієнтиром у становленні особистості (саме з урахуванням цієї обставини, як зазначалось вище, у Німеччині та в багатьох інших країнах перевагу у прийомі на посаду тренера надають відомому спортсмену). Так склалося, що в нашій країні тренеру, окрім прямих професійних обов'язків, одночасно доводиться виконувати функції селекціонера, менеджера, адміністратора і, природно, психолога. Але не можна обійняти неосяжне, тож серйозні психологічні проблеми має вирішувати той, хто поруч з ним – спеціаліст-психолог. Це нагадує ситуацію з домашньою аптечкою – поки недомагання легке, справляємося самі, а при ускладненні хвороби звертаємося до лікаря.

У випадку з психологією існує додаткове «підводне каміння». Це, по-перше, непомітність проблеми для непідготовленої людини аж до виникнення очевидної кризи, коли, приміром, спортсмен раптом стає некерованим, не слухає нікого, замкнувшись на власних переживаннях. По-друге, поверхневі знання тренера з психології, які отримані в період навчання у вищому навчальному закладі або з популярної літератури, нерідко створюють помилкову ілюзію про його здатність вирішити будь-яку психологічну проблему. Більшість тренерів, спортсменів намагаються вирішити свої психологічні проблеми, ґрунтуючись на своєму життєвому досвіді, без урахування психологічних закономірностей спортивної діяльності. І, як показала практика, це їм вдається досить таки нечасто.

Щоб ефективно надавати психологічну допомогу в спорті, здійснювати психологічний супровід фахівцю-психологу потрібно вміти створити атмосферу довіри і взаєморозуміння, встановити такі стосунки зі спортсменом, які і дозволять конструктивно впливати на його психіку. Психологи з досвідом добре знають, наскільки тонкою і вразливою буває нитка, що пов'язує його з клієнтом, як обережно потрібно будувати психотерапевтичні взаємини, коли немає дрібниць, і будь-який необдуманий жест, або слово, або невірна інтонація можуть зруйнувати те, що довго і важко створювалося.

Психіка спортсмена на відповідальних етапах підготовки і виступів на змаганнях має підвищену чутливість, адже така людина практично постійно

перебуває в екстремальних умовах і передстресовому стані. У тренера натомість свої завдання, вирішення яких часто вимагає авторитарного тиску на спортсмена і дотримання суворої дисципліни, а конкурентні умови спортивного життя змушують спортсмена проявляти злість, агресивність та інші соціально негативні якості. У цій ситуації спортивний психолог є своєрідним буфером, віддушиною, допомагаючи спортсмену утриматися на тонкій грані піку підготовленості. Особливо актуальною присутність психолога стає у збірних командах, а також командах з ігрових видів спорту, хоча й як зацікавленої особи, але такої, яка не бере участь в безпосередній боротьбі, на відміну від взаємовідносин тренера і спортсмена.

На жаль, невіра багатьох як керівників спорту, так і тренерів в можливості спортивної психології викликана їхнім досвідом невдалих спроб продуктивної взаємодії з психологами в минулому. Коротко розглянемо деякі типові причини неефективності роботи у зв'язці «тренер – психолог – спортсмен». Нерідко психолога запрошують розв'язати в стислі терміни, так би мовити «з розбігу», ту проблемну ситуацію, яка «визрівала» роками. Але так вже влаштована психіка людини, що для вирішення більшості проблем потрібен регулярний вплив протягом певного проміжку часу, інколи достатньо тривалого. Психолог не хірург – неможливо швидко видалити страх перед суперником (складною вправою, елементом виступу у змаганні, боязні травми тощо) або сформувати впевненість у перемозі на майбутніх змаганнях. Надійність – це завдання систематичної психологічної підготовки у багаторічному тренувальному процесі, а не самої тільки настройки на виступ. І коли психолог починає це пояснювати, його часом звинувачують у непрофесіоналізмі.

У повсякденному житті, коли людина приходить до психолога, вона зазвичай хоче позитивних змін і старанно виконує рекомендації спеціалістів. У спорті ситуація дещо інша. Як правило, тренер запрошує психолога, щоб той по впливав на спортсмена, який, приміром, не надто схильний до виконання додаткової роботи. А оскільки психотехніка, використовувана в спортивної психології (наприклад, аутотренінг або ідеомоторне тренування), засновані на активній участі самого спортсмена, якого при цьому неможливо проконтролювати, то може виникнути ситуація, коли робота формально виконується, а результату немає. Але, звичайно, частіше за все причина неефективної роботи психолога зі спортсменом полягає в особистості самого психолога. І справа тут зовсім не у відсутності або наявності професіоналізму, хоча це також важливий фактор успіху. Адже ми чомусь не дивуємося, що лікар-окуліст не може поставити пломбу на зуб, але вимагаємо всебічності і

універсальності від психолога. Але спорт, особливо спорт вищих досягнень, – це дуже специфічна сфері діяльності, і спортивна психологія, природно, також. Ця специфіка проявляється, приміром, на рівні різних видів спорту, і відомі випадки, коли спортивний психолог, успішно працював в одному з них, з одним колективом, і терпів фіаско в іншому.

Серед інших можливих причин неефективності роботи психолога можна назвати захоплення модними течіями (біоенергетикою) на шкоду серйозному аналізу і плануванню психологічної підготовки, неадаптованість обраної методики до конкретного контингенту спортсменів, нерозуміння психологом внутрішньої сутності конкретного виду спорту і т. д.

Ефективність підготовки спортсмена визначається його виступом на змаганнях, але навіть найдосконаліша підготовка не гарантує перемоги. Саме непередбачуваність результатів і робить спортивні змагання завжди цікавими як видовище, тому пошуки нових методів підготовки, стратегії і тактики змагальної поведінки, творчі знахідки і невдачі – це творча доля всіх учасників тренувального процесу, в тому числі і спортивного психолога.

З метою з'ясувати причини незатребуваності і низької ефективності діяльності психолога зі спортсменами в спорті вищих досягнень було розроблене і проведене опитування. Респондентів також просили виділити професійне важливі якості, якими повинен, на їх погляд, володіти психолог, який працює у сфері спорту.

У опитуванні взяли участь 32 фахівця в галузі спорту і спортивної психології, яким було запропоновано відповісти на питання анкети про причини незатребуваності психолога в спорті. Результати опитування дозволяють зробити висновок про те, що робота психолога в сфері спорту висуває вимоги до інтелектуальної, поведінкової, особистісної та міжособистісної сфер діяльності. Ось перелік найбільш часто згадуваних у відповідях якостей, які є необхідними для того, щоб робота психолога в спорті була ефективною:

1. високий інтелект;
2. теоретична підготовка і досвід практичної роботи;
3. поведінкова гнучкість;
4. комунікабельність і здатність встановлювати довірчі відносини;
5. особистий досвід в якості спортсмена;
6. почуття гумору;
7. здатність до співпереживання, емпатичність;
8. терпимість і витримка;
9. заглиблення у свою роботу.

Більшість перерахованих професійно-важливих якостей можуть бути адресовані психологу, який працює в будь-якій сфері діяльності. Але очевидно, що робота психолога в сфері спорту пред'являє й особливі, спеціальні вимоги до його особистості. Облік таких особливих професійно-важливих якостей необхідний при професійному доборі, для професійної орієнтації, а також при підготовці фахівців для роботи в галузі спорту. Таким чином, вивчення професійне-важливих якостей є перспективним напрямком досліджень, а також необхідною умовою вирішення проблем ефективності і затребуваності психолога.

Професійним простором спортивного психолога являється спортивна діяльність; специфіка його роботи полягає в орієнтації на вивчення психічних феноменів у реальних життєвих ситуаціях. Спортивний психолог має справу з реальними проблемами реального спортсмена (дитини, дорослого). Діяльність психолога в таких умовах будується не як рефлексія вченого з приводу деякої психічної реальності, яка існує безвідносно до практики, але як особливий тип вивчення і розуміння, яке сприяє розвитку даної людини.

Аналізуючи діяльність практичного психолога в спорті, Г.В. Ложкін приходить до думки, що основна робота психолога зводиться до надання психологічної допомоги «Іншому». Проблеми іншого – це і життєві, і професійні проблеми. Психолог приймає їх у формі завдань і вирішує. Неспеціаліст (тренер) зводить ці проблеми до типових завдань, для яких вже вироблені стандартні рішення. Але психолог аналізує і розмежовує позицію іншого, диференціюючи його рольову і життєву поведінку. Неспеціаліст (тренер) не розрізняє безлічі ролей. Психолог орієнтує іншого в його цілях, відкриваючи інші можливі типи взаємодії. Неспеціаліст переслідує свій інтерес. Позиція спортивного психолога заснована на професійній рефлексії, а позиція неспеціаліста – на його власній Я-концепції.

Виходячи з цього, психолог передає відрефлектовану інформацію іншому в адекватній для нього мовній культурі, дотримуючись при цьому етичних норм. Для неспеціаліста «немає проблем» як в отриманні, так і в передачі психологічної інформації. Частіше всього він використовує псевдокваліфікаційний лексикон або перевантажує свою промову спеціальними термінами, підкреслюючи виключність власного висловлювання.

У «Словнику практичного психолога» знаходимо: «Психолог практичний – до його сфери діяльності відносяться діагностика, психологічне вироблення рекомендацій щодо зміни ситуації і безпосередньо робота з людьми, заснована на використанні спеціальних психологічних технік». Це визначення занадто функціональне, воно вказує на цілком конкретні етапи діяльності психолога. Але чи вичерпується позиція спортивного психолога арсеналом цих дій? Чому

не вказуються такі дії, як дослідження особи, консультування з відповідних питань, корекція і використання саме тут і зараз психологічних технік і т. д.?

Перед психологом у сфері спорту стоять цілком конкретні завдання, що визначають його практичну діяльність. Структурно фундамент готовності фахівця до розв'язання цих завдань можна представити у вигляді декількох достатньо умовних блоків.

Професійні знання. Вони складають основу формування психолого-педагогічної культури. Вони включають мотиваційну ланку, ансамбль професійних дій діагностичного, розвивального, формувального, терапевтичного, коректувального і консультаційного характеру і, що дуже важливо, – способи компенсації власних недоліків. Знання спортивним психологом як спільних рис, так і особливостей і конкретики своєї професійної діяльності, її структури, змісту і практики вживання є необхідною передумовою її успішного здійснення.

Професійні вміння. Вони являють собою дії і «техніки» психолога. Вони виступають вихідними елементами цілісної технології роботи відповідно до інтересів спортсмена, тренера, команди, а також прийоми мобілізації психічних станів, активізації психічних ресурсів. У числі базових компонентів можна виділити і здатність регулювати свою розумову діяльність, психічні стани, здійснювати весь комплекс діяльнісних елементів, що утворюють цілісну технологію продуктивної професійної праці психолога. Найбільш значущими психологічними якостями спортивного психолога є: самостійність суджень, проникливість, вміння адаптуватися до різних умов і факторів.

Професійна позиція. Вона являє собою стійку систему відносин спортивного психолога, що включає конкретні установки, систему особистих переваг і оцінок внутрішнього і зовнішнього досвіду. Професійна позиція виступає загальним детермінантом його активності. Позиція висловлює спосіб самовизначення спортивного психолога, прийняття та реалізації своєї професійне-діяльнісної та особистісної концепції.

Акмеологічні інваріанти. Вони представляють компоненти професіоналізму, які обумовлюють творчий потенціал. Включають передбачення, проникливість, домагання, мотивацію досягнення, саморозвиток та інші, незатребувані раніше, професійне значущі якості та індивідуальні особливості.

Бачення спортивним психологом стратегії досягнення вершин власного професіоналізму і слідування логікою просування до цих вершин передбачають проходження ряду етапів, кожен з яких означає взяття чергової ланки компетентності.

Проблеми спортивного відбору і спортивної орієнтації

Спорт – це не стільки ігрова, скільки складна й важка, трудова, професійна діяльність, що вимагає від людини великого напруження всіх її фізичних і духовних сил. Такою, насамперед, є думка самих спортсменів про спорт. Виявилося, що незалежно і від офіційної концепції і від рівня вивчення явища спорту, навіть юні спортсмени в переважній більшості вважають спорт працею і сенсом життя, основою особистого самовдосконалення, і особистим інтересом. У дослідженні С.Ю. Носачової, яка опитала понад 300 майстрів спорту, лише 3% спортсменів вважали для себе спорт розвагою або грою.

Спорт як професійна діяльність має ряд критеріїв з відбору та професійної орієнтації. Спортивна діяльність характеризується, в першу чергу, чітко окресленими віковими кордонами. Раціональне планування багаторічної підготовки у чомусь пов'язане з точним встановленням оптимальних вікових кордонів, в яких зазвичай демонструються найвищі спортивні результати. В процесі багаторічної підготовки умовно можна виділити три вікові зони: перших великих успіхів; оптимальних можливостей; підтримки високих результатів. У більшості випадків видатні спортсмени досягають найвищих результатів у віковій зоні оптимальних можливостей, проте часто спостерігаються виключення. Так, приблизно 15-20% від загального числа обдарованих спортсменів виявляються в зоні оптимальних можливостей дещо раніше (зазвичай на 1-2 роки і навіть більше) зазначеної межі.

Оптимальні вікові межі для найвищих досягнень в більшості видів спорту досить стабільні, на них не здійснюють серйозного впливу ані система відбору і тренування, ані час початку занять спортом, ані інші фактори. Однак орієнтація на оптимальні для досягнення найвищих результатів вікові межі (в цілому вірна для переважної більшості) часто не може бути застосована до окремих видатних спортсменів які, приміром, пізно почали займатись спортом, це – особи з яскравими індивідуальними особливостями. Віковий розвиток таких спортсменів, адаптаційні процеси, що відбуваються в їхньому організмі під впливом спеціального тренування, вимагають індивідуального планування багаторічної підготовки, значного скорочення шляху підготовки до досягнення найвищих результатів. Рухова обдарованість, виняткова лабільність основних функціональних систем, індивідуальні темпи розвитку дозволяють окремим спортсменам, не відміняючи основні закономірності багаторічного планування, швидко просуватися до вершин спортивної майстерності і досягати видатних результатів часто на 1-3 роки раніше оптимальних вікових меж.

Як відомо, багаторічна спортивна підготовка поділяється на п'ять етапів: 1) початкової підготовки; 2) попередньої базової підготовки; 3) спеціалізованої

базової підготовки; 4) максимальної реалізації індивідуальних можливостей; 5) збереження досягнень. За більш спрощеною схемою інколи виділяють три етапи спортивної підготовки: початкової, попередньої та спеціалізованої. У сучасній спортивній педагогіці також існує класифікація, що виділяє такі етапи, як початкова підготовка, попередня підготовка, цілеспрямована підготовка, спортивне вдосконалення. Кожен з етапів багаторічної підготовки має досить суворо окреслені цілі, завдання і зміст.

Етап початкової підготовки. Завданнями цього етапу є: зміцнення здоров'я дітей, різнобічна фізична підготовка, усунення недоліків у рівні фізичного розвитку, навчання техніці обраного виду спорту і техніці різних допоміжних і спеціально-підготовчих вправ.

Річний обсяг роботи у юних спортсменів на етапі початкової підготовки невеликий і зазвичай коливається в межах 100-150 годин і значною мірою залежить від тривалості етапу початкової підготовки, яка, в свою чергу, пов'язана з часом початку занять спортом. Якщо, наприклад, дитина почала займатися спортом рано, у віці 6-7 років, то тривалість етапу може скласти 3 роки, з відносно невеликим обсягом роботи протягом кожного з них (наприклад, перший рік – 80 годин, другий – 100, третій – 120). Якщо ж майбутній спортсмен приступив до занять пізніше, наприклад, в 9-10 років, то етап початкової підготовки часто скорочується до 1,5-2 років, а обсяг роботи, з урахуванням ефекту попередніх занять фізичною культурою в школі, може відразу досягти 200-250 годин упродовж року.

Етап попередньої базової підготовки. Основними завданнями тренування на цьому етапі є різнобічний розвиток фізичних можливостей організму, зміцнення здоров'я юних спортсменів, усунення недоліків у рівні їх фізичного розвитку і фізичної підготовленості, створення рухового потенціалу, який передбачає освоєння різноманітних рухових навичок, що відповідають специфіці майбутньої спортивної спеціалізації. Особлива увага приділяється формуванню стійкого інтересу юних спортсменів до цілеспрямованої багаторічної спортивної підготовки.

Етап спеціалізованої базової підготовки. На початку цього етапу основне місце продовжують займати загальна і допоміжна підготовка, широко застосовуються вправи з суміжних видів спорту, удосконалюється техніка. У другій половині етапу підготовка стає більш спеціалізованою. Тут, як правило, визначається предмет майбутньої спортивної спеціалізації, причому спортсмени часто приходять до неї через тренування в суміжних видах. Наприклад, майбутні велосипедисти-спринтери спочатку часто спеціалізуються в шосейних гонках, майбутні марафонці – в бігу на більш короткі дистанції.

У видах спорту, де є змагання на спринтерських дистанціях, в швидкісно-силових і складно-координаційних видах, потрібно обережно виконувати великі обсяги роботи, спрямованої на підвищення аеробних можливостей. Спортсмени віком 13-16 років легко справляються з такою роботою, в результаті у них різко підвищуються можливості аеробної системи енергозабезпечення та на цій основі різко зростають спортивні результати. Тому в практиці тренування в цьому віці часто планують виконання великих обсягів роботи з відносно невисокою інтенсивністю. Досвід останніх років переконливо доводить, що такий підхід правомірний по відношенню до спортсменів, схильних до досягнень у видах спорту, переважно пов'язаних з проявом витривалості.

Етап максимальної реалізації індивідуальних можливостей передбачає досягнення максимальних результатів у видах спорту і номерах програми, обраних для поглибленої спеціалізації. Основне завдання цього етапу – максимальне використання тренувальних засобів, здатних викликати бурхливе протікання адаптаційних процесів. Сумарні величини обсягу та інтенсивності тренувальної роботи досягають максимуму, широко плануються заняття з великими навантаженнями, кількість занять в тижневих мікроциклах може досягти 15-20 і більше, різко зростає змагальна практика і обсяг спеціальної психічної, тактичної і інтегральної підготовки.

Специфіка виду спорту і стать спортсмена в значній мірі визначають темпи зростання досягнень. Так, узагальнення досвіду підготовки плавців вищого класу показало, що має місце суттєва різниця в темпах зростання спортивних досягнень у чоловіків і жінок. Чоловікам, які спеціалізуються на дистанціях 100 і 200 м, після виконання нормативу майстра спорту необхідно зазвичай не менше 3-4 років напружених тренувань для успішного виступу на чемпіонатах Європи і світу, Олімпійських іграх. У той же час, у жінок цей часовий проміжок, як правило, знаходиться в межах 1-3 років.

Особливо довгий шлях до вищої спортивної майстерності в спортивних іграх і багатоборстві, де рівень спортивного результату визначається дуже великою кількістю складових техніко-тактичного, фізичного і психічного порядку.

Етап збереження досягнень характеризується суто індивідуальним підходом. Пояснюється це в такий чин. По-перше, значний тренувальний досвід підготовки конкретного спортсмена допомагає всебічно вивчити притаманні йому особливості, сильні і слабкі аспекти підготовленості, виявити найбільш ефективні методи і засоби підготовки, варіанти планування тренувального навантаження, що дає можливість підвищити ефективність і якість тренувального процесу і за рахунок цього підтримати рівень спортивних

досягнень. По-друге, неминуче зменшення функціонального потенціалу організму і його адаптаційних можливостей, обумовлене як природними віковими змінами систем і органів, так і виключно високим рівнем навантажень на попередньому етапі багаторічної тренування, – часто не тільки не дозволяє збільшити навантаження, але й ускладнює утримання його на раніше доступному рівні. Це вимагає пошуку індивідуальних резервів зростання майстерності, здатних нейтралізувати ці негативні фактори.

Одним з найважливіших факторів підтримки спортивних досягнень виступає тактична зрілість, яка прямо залежить від змагального досвіду спортсмена.

З появою у свій час в СРСР шкіл «олімпійського резерву», покликаних готувати спортсменів вищої кваліфікації, в спортивній практиці став широко пропагуватися і застосовуватися спортивний відбір. Як правило, цей відбір полягав, спочатку, у доволі випадковому комплектуванні груп. А вже потім по ходу тренувального процесу проводився періодичний відсів зі спортивної секції. Яке ж коло питань включає в себе проблема спортивного відбору, адже спортивний відбір – це процес пошуку найбільш обдарованих дітей, здатних досягти високих результатів в конкретному виді спорту?

Спортивна орієнтація – це визначення перспективних напрямків досягнення вищої спортивної майстерності, засноване на вивченні задатків і здібностей спортсменів, індивідуальних особливостей формування їх майстерності. Орієнтація може стосуватися вибору вузької спортивної спеціалізації в межах визначеного виду спорту (спринтер – стаєр, захисник – нападник і т. п.); визначення індивідуальної структури багаторічної підготовки, динаміки навантажень і темпів зростання досягнень; встановлення провідних факторів підготовленості до змагань, здатних вплинути на рівень спортивних результатів тощо.

У відборі обдарованих спортсменів у процесі багаторічних тренувань можна виділити три основні щаблі. На першому з них – попередньому – враховується доцільність вибору дитиною занять видом спорту на основі врахування її морфофункціональних і психічних особливостей. Відбір на другу – проміжну ступень – розв’язує завдання виявлення в юних спортсменів здібностей до ефективного спортивного вдосконалення в процесі досить напружених тренувань на другому і третьому етапах багаторічної спортивної підготовки. Третій – заключний – ступінь відбору пов'язаний з виявленням у спортсменів можливостей до досягнення результатів міжнародного класу.

У основу спортивного відбору покладені морфологічні, фізіологічних і психологічні критерії. Якщо відбір йде за морфологічною ознакою, то найчастіше враховуються генетичноуспадковані морфологічні чинники

(соматотип дитини і батьків). До фізіологічного критерію відноситься максимальне споживання кисню, показники периферичного кровопостачання, життєвий об'єм легень та інші, які, на думку, провідних фахівців у сфері фізіології спорту, мають велику залежність від генетично обумовлених спадкових впливів. У числі психологічних ознак вивчаються вроджені функціональні особливості сенсомоторики, задатки, здібності і схильності. З усієї сукупності відомих задатків найбільш доцільним вважається вивчення типологічних особливостей нервової системи, що необхідно в оцінці рухових здібностей і схильності до конкретних видів спорту.

Спортивний відбір і орієнтація – не одномоментні події на тому чи іншому етапі спортивного вдосконалення, а практично безперервний процес, що охоплює всю багаторічну підготовку спортсмена. Обумовлено це неможливістю чіткого виявлення здібностей на окремому етапі вікового розвитку або багаторічної підготовки, а також складним характером взаємовідносин між спадковими факторами, які проявляються у вигляді задатків і набутими якостями, які є наслідком спеціально організованих тренувань. Навіть дуже високі задатки до того чи іншого виду діяльності, що свідчать про природну обдарованість людини, служать лише необхідною основою високих здібностей до занять спортом. Дійсні ж здібності можуть бути виявлені лише в процесі навчання і виховання у спорті і є наслідком складної діалектичної єдності – вродженого і набутого, біологічного і соціального. Завдання відбору та орієнтації на різних етапах різноманітні. Якщо на першому етапі важливо, перш за все, встановити доцільність серйозних занять обраним видом спорту для того чи іншого підлітку, то на кожному наступному коло завдань значно розширюється: орієнтація спортсмена для спеціалізації в конкретних номерах програми з даного виду спорту, амплуа, відбір до збірної команди, комплектування команд та інше.

Методика спортивного відбору на етапі початкової підготовки визначається основним завданням першого ступеня відбору – допомогти дитині правильно вибрати вид спорту для спортивного вдосконалення. Одним з основних моментів, що визначають подальші спортивні успіхи дитини, є вік початку занять спортом, адже для кожного виду спорту існує свій оптимальний вік. З кожним роком з'являються нові, прогресивні програми тренувань, а тому багато видів спорту істотно «помолодшали». Яскравим прикладом тому служить сукупність координаційних видів спорту, куди входять художня гімнастика, фігурне катання, синхронне плавання та інші. Малюків тут приймають вже в трирічному віці, адже вважається, – чим молодшою є дитина, тим легше розвинути в ній всі необхідні якості. Нерідкі навіть такі випадки, коли

професійні тренери особисто приходять в дитячі садки, щоб помітити талановитих і перспективних малюків.

У чотири роки для дівчаток відкривається дорога в світ спортивної та художньої гімнастики. У цьому ж віці починають навчати плаванню. При цьому, якщо через рік занять дівчинка буде впевнено триматися на воді, цілком можливо, що її візьмуть для занять синхронним плаванням. Серйозні спортивні першості в цьому виді спорту можуть проводитися серед 8-10 літніх учасниць.

У шестирічному віці, якщо дитина не має протипоказань, її можна сміливо віддавати на фігурне катання. У сім років можна починати займатися акробатикою, спортивними танцями, настільним тенісом.

З настанням восьми-дев'яти рочків хлопчики можуть починати займатися боротьбою. Але вкрай обережно потрібно підходити до занять важкою атлетикою. Незважаючи на те, що формально в цей вид спорту можна приходити і в 10 років, – це краще робити набагато пізніше. Тіло дитини ще не сформувалося, а заняття з обтяженнями можуть значно уповільнити зріст.

Хоча ці тенденції «помолодшання» віку початку перших занять спортом дійсно існують, важливо брати до уваги помічений сприятливий вік входження у спорт (табл. 3.2). Саме в цьому віці приступили до занять спортом багато найсильніших вітчизняних і зарубіжних спортсменів. Але в окремих випадках не можна відмовляти в прийомі в спортивну секцію юнакам, чий вік дещо перевищує вказані орієнтири. Досить сказати, що прославлена радянська лижниця Г. Кулакова почала займатися спортом у віці 20 років, олімпійська чемпіонка 1976 р. з швидкісного бігу на ковзанах Г. Степанська – в 17 років, відомі радянські велосипедисти М. Горєлов, В. Камінський, А. Чуканов – у віці 17-19 років.

Таблиця 3.2

Сприятливийвік початку занять в окремих видах спорту (за В.М. Платоновим)

Вид спорту	Чоловіки	Жінки	Вид спорту	Чоловіки	Жінки
Веслування на байдарці	13-16	13-16	Художня гімнастика	-	6-8
Плавання	9-12	8-11	Ковзанярський	13-15	13-15
Велосипедний	14-16	14-16	Важка атлетика	-	-
Академічне веслування	15-17	=	Спортивна гімнастика	8-9	6-8
Боротьба	12-14	-	Гандбол	11-13	10-12
Біг, 100-400 м	13-14	13-14	Волейбол	12-14	11-13
Біг, 800-1500 м	14-16	14-16	Футбол	12-14	

У переважній більшості видів спорту фактичний вік початку занять найсильніших спортсменів на 3-5 років більше «директивного». У зв'язку з цим керівникам спортивних шкіл, які роблять акцент на залучення до занять дітей 6-7 років, необхідно врахувати такі обставини. По-перше, прагнення до більш раннього прогнозування спортивних здібностей пов'язане з різким зниженням його достовірності. По-друге, особливості сучасного спортивного тренування пред'являють настільки високі вимоги до організму спортсмена, що діти, які раніше приступили до занять спортом і підготовка яких форсувалась, як правило, раніше і йдуть зі спорту. Численні спостереження показують, що діти, які приступили до занять в 6-8-річному віці, у багатьох випадках припиняють заняття спортом у 15-17 років, тобто не досягнувши оптимального віку для досягнення найвищих результатів. Нерідко спроби організувати планомірну спортивну роботу з 4-6-річними є нерезультативними і навіть шкідливими для їх подальшого спортивного вдосконалення.

У процесі початкового відбору широко використовуються прості психолого-педагогічні тести, що дозволяють оцінити рівень рухових здібностей дітей. При цьому перевагу слід віддавати тим тестам, які характеризують рухові здібності, в значній мірі обумовлені природними задатками. Зокрема, особливу увагу слід віддавати тестам, що дозволяють оцінити швидкісні якості, координаційні здібності, витривалість в умовах аеробної і анаеробної роботи. Також необхідно вирішувати питання формування стійкого інтересу і захопленості дитиною заняттями спортом.

На етапах попередньої базової та спеціалізованої базової підготовки необхідна розробка засобів підкріплення мотивів вибору спортивної діяльності відповідно до переваг дитини. Ефективність відбору на цих етапах значною мірою пов’язана з оцінкою у спортсменів основних показників, що характеризують рівень спеціальної підготовленості і спортивної майстерності. У їхньому числі рівень розвитку психофізичних якостей (швидкісне-силових, різних видів витривалості, гнучкості, координаційних здібностей), можливості системи енергозабезпечення, вдосконалення спортивної техніки, економічність роботи, здатність до перенесення навантажень і ефективного відновлення.

На етапі максимальної реалізації індивідуальних можливостей важлива оцінка спортивної обдарованості в обраному виді спорту, визначення шляхів розвитку необхідних здібностей, максимальних потенційних можливостей спортсмена і оцінка їх меж, діагностика і корекція мотивів занять спортом.

Особливого значення набуває оцінка особистісних і психічних якостей спортсмена. При цьому оцінюють стійкість до стресових ситуацій змагань,

здатність налаштовуватися на активну змагальну боротьбу, вміння мобілізувати сили при гострій конкуренції, психічну стійкість під час об'ємної і напруженої тренувальної роботи, здатність контролювати зусилля, темп, швидкість, напрямок рухів, розподіл сили в змаганнях, а також вміння показувати найвищі результати в найбільш відповідальних стартах в оточенні сильних суперників. Видатних спортсменів, як правило, характеризує уміння вести активну боротьбу у відповідальних змаганнях, в умовах найбільшої конкуренції. Недарма досвідчені тренери в якості одного з найбільш важливих критеріїв оцінки перспективності спортсменів використовують їх здатність показувати у фінальних стартах більш високі результати, ніж у попередніх змаганнях. Практика показує, що психічна стійкість, здатність гранично мобілізуватися в екстремальних умовах відповідальних змагань багато в чому обумовлюються природними задатками і вдосконалюється з великими труднощами.

Стартові стани і передстартова підготовка спортсменів

Зростання спортивних результатів та їхня престижність, збільшення конкуренції, відповідальність спортсмена як суб’єкта, за змагальний результат збільшують психічне напруження спортсмена під час змагань. Рівень психічної напруженості спортсмена при цьому визначається балансом процесів збудження і гальмування. За ступенем переважного прояву цих процесів можна розрізняти чотири стани змагальної готовності спортсмена:

1) недостатнє збудження;

2) оптимальне збудження;

3) перезбудження;

4) гальмування внаслідок перезбудження.

Стан недостатнього збудження проявляється в деякій млявості спортсмена, недостатній зосередженості, неможливості сконцентрувати увагу на майбутньому поєдинку. Зовні він спокійний, навіть байдужий, доброзичливий до оточуючих, навіть до суперників. Однак він нездатний максимально реалізувати в змаганнях свої функціональні можливості, його дії часто характеризуються несвоєчасністю і неадекватністю.

Такий стан зазвичай буває у молодих спортсменів, які не ставлять перед собою цілей досягнення найвищого результату. Навіть кваліфіковані і досвідчені спортсмени (за умови недостатньої підготовки) іноді знижують рівень своїх домагань, що також може призвести до стану недостатнього

психічного збудження. При повтореннях таких станів виробляється своєрідний рефлекс на відповідну обстановку, який згодом дуже важко подолати.

Стан оптимального збудження. У цьому стані спортсмен відчуває готовність і бажання змагатися, він здатний об'єктивно оцінювати свої дії, партнерів по команді, противника, отримувати задоволення від своїх рухів і дій, відчувати впевненість у своїй підготовленості та досягненні запланованого результату. Такий стан є найкращим для досягнення високих результатів та повної реалізації функціональних можливостей.

Стан перезбудження. Спортсмен надмірно збуджений, надмірно активний, дратівливий, часто втрачає самовладання, запальний, нетерпимий до оточуючих. Спокійний у тренувальних умовах спортсмен в такому варіанті передстартового стану стає впертим, злим, грубим, надмірно прискіпливим і нерозумно вимогливим до інших. Можливі навіть психоподібні реакції. В таких умовах тренери і товариші по команді повинні проявляти терпимість і уважність поряд з вимогливістю і принциповістю. Головне в цих випадках – не допустити спроб виправдати свій стан і вчинки несприятливими умовами, що склалися. В іншому випадку в майбутньому такий стан може спричинити у спортсмена бажання постійно вишукувати причини, які виправдовують слабкий спортивний результат і відповідну поведінку. З надмірним збудженням слід систематично боротися. Організм спортсмена в такому стані схильний до рефлекторних захворювань (загострення звичних травм, ангін, захворювань шлунку та ін.), що практично не дає йому можливості проявити наявний рівень підготовленості і створює передумови до ще більш агресивного виправдання поганого виступу в змаганнях.

Стан гальмування внаслідок перезбудження. В цьому випадку має місце механізм, протилежний формуванню стану недостатнього збудження. Ззовні спостерігається пасивність, яка є результатом травмуючих переживань, неприємних асоціацій, небажання змагатися і т. п. Настає апатія, психічна і фізична втома, іноді виникають невротичні реакції. Спортсмен розуміє непотрібність нав'язливих думок, боязні не показати запланований результат, але сам не може позбутися цих шкідливих для майбутнього старту емоцій.

Стан гальмування внаслідок перезбудження і стан недостатнього збудження при зовнішньому, часто однаковому, прояві вимагають різних способів регулювання.

У стані недостатнього збудження спортсмен вимагає активно збуджуючих засобів управління: приміром, швидкісних і силових вправ у розминці,

збуджуючого масажу, холодного душу, спонукаючих і впливаючих на сумління спортсмена бесід та інших впливів.

Стан гальмування внаслідок перезбудження вимагає уважного і спокійного ставлення до спортсмена, яке знижує його збудження, слабко інтенсивної розминки (краще у відокремленій обстановці), теплого душу, психорегулюючих впливів тощо.

Численні спостереження за практикою виступів спортсменів на змаганнях показують, що надмірне емоційне збудження, яке супроводжується невпевненістю, тривожністю, думками про наслідки невдалого виступу і т. ін., як правило, прирікає спортсмена на невдачу ще до виходу на старт.

Залежно від індивідуальних особливостей спортсмена, його фізичних і психічних якостей, етапів спортивного вдосконалення можливі найрізноманітніші підходи до вирішення завдання оптимізації стартового стану та управління ним. При раціональному психічному настрої на майбутні змагання підвищене збудження повинне бути спрямоване не на переживання і острахи небезпеки, але, зазвичай, на концентрацію уваги на вузлових компонентах техніко-тактичних і функціональних проявів, урахування яких забезпечить успішний виступ у змаганнях. Такий настрій формує впевненість у своїх силах, викликає активне бажання боротися за перемогу. Спортсмени, які налаштовані на змагання саме таким чином, перед стартом жваві, товариські, легко встановлюють контакт з глядачами, впевнено ведуть себе перед стартом. Однак під цією зовнішньою маскою ховається цілеспрямованість, зосередженість і концентрація уваги. Раціональна підготовка до стартів пов'язана з концентрацією уваги на основних для даного виду спортивної діяльності рухових діях, думках, відчуттях і відволіканні від сторонніх чинників, якими так рясніє безпосередня підготовка до стартів і участь у змаганнях.

Регулювання психічного стану спортсменів при наближенні основних стартів здійснюється не тільки засобами психічного впливу, але й розподілом тренувального навантаження в дні, що передують змаганням[1]. Спортсменам, схильним до зайвого емоційного збудження, в останні 8-10 днів перед відповідальними змаганнями не слід планувати заняття з граничними за величиною навантаженнями, слід уникати застосування контрольних тестів і т.п. В основному слід використовувати тренувальні завдання з невеликим сумарним навантаженням. У тренуванні спортсменів, яких відрізняє знижене емоційне збудження, навпаки, слід використовувати інтенсивні вправи швидкісне-силової спрямованості. Програма їх тренувальних занять повинна бути емоційне насиченою.

Рівень емоційної напруги спортсменів накладає відбиток і на характер розминки, що передує стартам. Спортсменам, у яких емоційне напруження підвищене, рекомендується будувати розминку в основному на матеріалі роботи невисокої інтенсивності. Навпаки, знижене емоційне напруження пов'язане з необхідністю включення в розминку короткочасних вправ, що виконуються з максимальною і субмаксимальною інтенсивністю.

У процесі психічної підготовки необхідно навчати спортсменів аналізувати свій стан, правильно оцінювати свої відчуття, зіставляти їх з функціональними можливостями рухового апарату. На жаль, багато спортсменів, особливо тих, які активні і впевнені в своїх силах, часто не схильні шукати причини невдалих виступів в зайвому хвилюванні, тривозі, емоційному перезбудженні. Недостатня здатність спортсменів оцінювати наростання почуття тривоги, психічної і м'язової напруги, невпевненості часто є чинником, що обмежує ефективність як змагальної, так і тренувальної діяльності.

У спортсменів, які тривалий час займаються спортом, утворюється система умовно-рефлекторних зв'язків, яка за певних умов (думки, розмови про майбутню діяльність, звична обстановка) активізується незалежно від їх волі і бажання, підготовляючи організм до майбутньої рухової діяльності. Передстартові зрушення можуть виникати задовго до цієї діяльності, коли спортсмен їх не потребує, тому умовні рефлекси на робочу обстановку або на уявлення про майбутню спортивну діяльність «спрацьовують вхолосту». Натомість, виникаючи безпосередньо перед стартом, вони відіграють велику пристосувальну роль.

Механізми станів, що виникають перед змагальною діяльністю, окрім умовно-рефлекторної, включають і психічну вольову регуляцію станів. Тому стани, що виникають перед майбутньою змагальною діяльністю, характеризуються не тільки змінами вегетативних функцій (підвищенням пульсу, ритму дихання, обміну речовин), а й відображуються на прояві рухових якостей, техніці рухів, поведінці спортсмена, мові і т.д.

Наприклад, при великому бажанні досягти успіху, супроводжуваному сильним емоційним збудженням, яке зазвичай називають передстартовою лихоманкою, в емоційній сфері спостерігається нестійкість переживань (одні переживання швидко змінюються іншими, протилежними за характером). У поведінці спостерігається примхливість, упертість, грубість у стосунках з товаришами і з тренерами, зниження рівня самокритичності. Страждає пам'ять, увага розсіяна, сон порушений (повільне засинання, сон з болісними сновидіннями). Зовнішній вигляд такого спортсмена дозволяє виявити його

сильне хвилювання: руки і ноги тремтять, на дотик холодні, риси обличчя загострюються, з'являється гарячковий плямистий рум’янець. Спортсмен втрачає апетит, нерідко спостерігається розлад діяльності кишечника; пульс, дихання і артеріальний тиск підвищені та нестійкі.

У спортсмена, для якого майбутня змагальна діяльність не представляє інтересу і він в ній не хоче брати участь, спостерігається інший стан, а саме – апатія, що супроводжується загальною млявістю, сонливістю, зниженням швидкості рухів і погіршенням координації, ослабленням уваги і процесів сприйняття, ослабленням вольових процесів, зрідженням і нерівномірністю пульсу. Стан апатії – складне явище і його не можна пояснити однозначно як наслідок перезбудження. Таке, що розвивається під час апатії, гальмування стосується не всієї нервової системи, адже спочатку гальмуються найменш стійкі нервово-психічні функції, перш за все, мотиваційний рівень, в той час, як інші (наприклад, руховий) ще залишаються збудженими або навіть посилюють своє збудження.

Стан «бойової готовності», що характеризується оптимальним ступенем нервового і емоційного збудження, також має свої «вади». О.В. Дашкевичем виявлено, що в стані бойової готовності водночас із посиленням процесу збудження може спостерігатися також деяке ослаблення активного внутрішнього гальмування (знижується довільний контроль за діями) і збільшення інертності збуджувального процесу, що можна пов'язати з виникненням у спортсмена сильної робочої домінантні. У ряді видів спорту, наприклад, у стрільців, ці зрушення небажані. Для них оптимальною є відсутність передстартового збудження, принаймні, його явних ознак. Все ж у більшості видів спортивної діяльності найкращі результати досягаються при певному ступені збудження.

Одним з найважливіших факторів, що впливає на інтенсивність передстартового збудження, є рівень домагань самовизначеного спортсмена. Саме він, а не офіційна значимість майбутніх змагань, визначає якість і ступінь реакцій, що виникають. Важливо, щоб рівень домагань був адекватним наявним можливостям, тобто не перевищував їх, але був і не нижче, що спостерігається в осіб з емоційною нестійкістю. Емоційне стабільні спортсмени оцінюють свої можливості, як правило, вище за середній рівень.

Перебіг передстартових станів має індивідуальні особливості. У спортсменів збудливого типу передстартове емоційне збудження значно сильніше, ніж у осіб гальмівного типу. Для перших поріг переходу в стан передстартової лихоманки значно вище. Те, що для осіб гальмівного типу буде

близьким до стану «лихоманки», для осіб збудливого типу може бути звичайним передстартовим станом.

У ряді видів спортивної діяльності (наприклад, в спринтерському бігу) стан стартової лихоманки може сприяти успіху виступів у змаганнях. Ось що, наприклад, говорила з цього приводу відома польська бігунка, екс-рекордсменка світу в бігу на 100 і 200 м І. Кіршенштейн (Шевільнська): «Передстартова лихоманка безперервно посилюється аж до того моменту, коли я встаю на стартові колодки, і зникає лише з пострілом стартера». Стартова лихоманка не заважала спортсменці показувати видатні результати, оскільки була для неї не випадковим і не бажаним, але сприятливим і характерним станом. Ймовірно, багато що залежить від того, як довго триває цей стан. Ось ще уривок з інтерв'ю іншої видатної спортсменки, плавчині Г. Степанової: «Я в Мюнхені за тиждень до старту місця собі не знаходила. Було величезне бажання перемогти – не можу передати, як я цього хотіла. А вилилося це в психологічний збій, 150 метрів пливла прекрасно, а потім не витримала ритм, зачастила. Я на цьому і раніше «горіла» і ось знову».

На одну і ту ж ситуацію спортсмени реагують перед змаганнями по-різному. Одні усамітнюються, замикаються в собі, інші стають підвищено товариськими, балакучими. Відома американська бігунка Кетті Хедмонт за добу перед стартом на Мюнхенській Олімпіаді говорила: «Шукаю гуркоту. Без шуму не можу налаштуватися. У тиші руки опускаються і ноги не біжать». Інші відволікаються від майбутніх змагань: майбутній чемпіон олімпіади В. Борзов інколи бродив по залах виставок картин. Треті намагаються не порушувати звичний ритм життя – тренуються по дві години і проходять звичні дистанції.

Дослідники Б.А. Душков, Ф.П. Космолінський і А.К. Попов, які спостерігали за поведінкою перед стартом, встановили два типи людей: з високім і зниженим ступенем самоконтролю, що пов'язано, ймовірно, з роллю емоційного і вольового компонентів. У осіб з високим ступенем самоконтролю спостерігається прагнення до уточнення звернутих до них (тренером) інструкцій і завдань, до перевірки і випробування місця спортивної діяльності і обладнання, у них немає скутості і підвищеної орієнтувальної реакції на обстановку. Якість виконання завдань у цих осіб не знижується, а вегетативні показники (шкірно-гальванічна реакція, пульс, дихання) не виходять за межі фізіологічної норми.

У спортсменів зі зниженим ступенем самоконтролю спостерігається нервово-емоційне напруження, що зовні проявляється в психічному збудженні або, навпаки, в депресії, що виражає себе в прагненні «згорнути» підготовку,

обійти труднощі. Цей стан супроводжується вегетативними зрушеннями: тахікардією, гіпергідрозом, спонтанними коливаннями шкірно-гальванічної реакції; нерідко відмічається порушення сну, аж до розладу добового циклу «сон – неспання».

Індивідуальні відмінності передстартових зрушень виявлені також у представників інших видів спорту: в одних гімнасток більше вираженими були зміни з боку серцево-судинної системи (ці спортсменки мали сильну нервову систему) і в меншому ступені – з боку рухової системи, в інших зрушення більше стосувались рухової системи і в меншій мірі – вегетативних систем (ці реакції характерні для спортсменок зі слабкою нервовою системою). Очевидно, ці відмінності пов'язані з тим, що обмеження м'язових проявів емоцій робить більш вираженим їх вегетативний компонент. З такими особливостями реакцій організму можуть бути пов'язані несприятливі наслідки відсутності «м'язової розрядки». В цьому випадку емоції швидше набувають високої інтенсивності, виявляються такими, що важче переносяться людиною.

Досвід спортсмена також обумовлює особливості передстартового хвилювання. У юних спортсменів (14-18 років), за даними С.А. Бакуніна, передстартове підвищення пульсу, артеріального тиску і м'язової сили виражене більше, ніж у дорослих. Польський психолог В. Навроцька зясувала, що у більшої половини з 800 опитаних спортсменів передстартові хвилювання зменшилися в ході спортивної кар'єри і тільки у незначної частини збільшились. У досвідчених спортсменів спостерігається менша частота серцевих скорочень, ніж у недосвідчених. Однак передстартові зрушення тремору, варіативності рухового темпу і концентрації уваги виражені більше у досвідчених спортсменів. Така різноспрямованість проявів свідчить про необхідність диференційованого підходу у виборі показників оцінки передстартових змін з урахуванням рівня підготовленості спортсменів.

Раннє передстартове хвилювання виникає частіше у жінок, ніж у чоловіків, у юних спортсменів, ніж у дорослих, у спортсменів з більш високою освітою, ніж у спортсменів, які мають середню освіту. Останнє пов'язане з тим, що з розвитком інтелекту підвищується здатність до прогностичного аналізу. Для деяких видів спортивної діяльності оптимальним є виникнення емоційного збудження за одну-дві години до змагань. Слід зазначити, що виражене передстартове збудження у кваліфікованих спортсменів точніше приурочено до початку змагань, ніж у новачків. Наприклад, А. В. Родіоновим виявлено, що у боксерів, які програли бої, передстартове хвилювання більш яскраво розвивалося вже в день першого зважування, коли до бою залишалося один-

два дні. У переможців, натомість, передстартове збудження розвивається більш своєчасно (в основному, перед боєм). Звичайно, рання поява передстартової напруги може виникати і внаслідок того, що спортсмени погано треновані і відчувають себе невпевнено. Невпевненість призводить до ранньої напруги, а рання напруга – до «перегоряння» і програшу.

Час виникнення передстартового збудження залежить від багатьох чинників: специфіки майбутньої діяльності, мотивації, стажу в спорті, статі, розвитку інтелекту. Очевидно, що передстартове збудження, яке занадто рано виникає, призводить до швидкого виснаження нервового потенціалу, знижує психічну готовність до майбутньої змагальної діяльності.

Відомий тренер з легкої атлетики В.І. Алексєєв після тривалих спостережень за такими, що відмінно виступали, спортсменами, відмовився від прийнятих класифікацій стартових і передстартових станів і ввів поняття «оптимальний бойовий стан» (ОБС). Таке поняття, на думку В.І. Алексєєва, більш точно описує феномен активації спортсменів перед стартом з урахуванням їх індивідуальних особливостей і фізичної підготовленості.

«Чому ж виникла пропозиція замість «бойової готовності» ввести поняття «оптимальний бойовий стан»?» – ставить питання В.І. Алексєєв. І відповідає дуже змістовно, основна причина тут така: все, що написано про «бойову готовність», на мій погляд, складно для втілення в практику. Складно з тієї причини, що в роботах, присвячених «бойовій готовності», розповідається головним чином про те, що таке «бойова готовність», з яких складових елементів вона складається. А спортсмену важливо знати, як досягти потрібного стану. Саме відсутність рекомендацій, що показують, як досягти «бойової готовності», робить шлях до неї досить важким для спортсмена. Хоча, звичайно, якщо хтось уже навчився вводити себе в стан «бойової готовності» за давно запропонованими рецептами, йому навряд чи буде потрібно опановувати основами ОБС.

ОБС співвідноситься з поняттями «спортивна форма» і «пік спортивної форми». Образно кажучи, спортивна форма – це піраміда з досить широкою основою, вершина якої називається піком спортивної форми. А оптимальний бойовий стан – найвища точка на цьому піку. Тому так важко його досягти, тому він настільки нечасто виникає «сам по собі». І поки їм не оволодієш більш-менш надійно, він дуже нестійкий, мінливий.

Треба сказати, що ОБС кожного спортсмена специфічний і глибоко індивідуальний. Тому, як правило, одному спортсмену не можна використовувати елементи ОБС іншого спортсмена (тут і потрібен психолог).

Хоча ОБС для кожного спортсмена є індивідуальним, в ньому можна і потрібно виділити три основних компоненти, загальні для всіх.

Перший компонент – фізичний. Фізичний компонент ОБС – це сукупність чисто фізичних якостей і відповідних їм відчуттів в організмі, таких, як, наприклад, сила, гнучкість, легкість, рухливість, розслабленість, відчуття вільного, глибокого дихання, хорошої роботи серця і т. д. Подібні відчуття, як відомо, повністю залежать від якості фізичної і технічної підготовки спортсмена.

Коли фізичний компонент досягає свого оптимуму, у спортсменів це проявляється в суб'єктивних, причому вельми своєрідних відчуттях. Так, є чимало бігунів, у яких при наближенні до піку спортивної форми перед настанням ОБС з'являється дивне і приємне відчуття – для них стає легше і природніше бігати, ніж ходити. У плавців у цей час загострюється «почуття води» – вона починає сприйматися «особливо швидкою, слизькою». Ті, хто виступають у стрілецькому спорті, говорять про почуття повної «неподільності» зі зброєю, а в ігровиків виникає особливе «відчуття м'яча», який стає незвичайно слухняним в ногах футболістів, в руках гандболістів і баскетболістів і т.д.

Фізичні відчуття легше вловити і запам'ятати, ніж, скажімо, психічні. Кожен спортсмен повинен бути навченим добре знати різні тілесні відчуття, що становлять фізичний компонент свого ОБС. Це почуття «вибухових м'язів» у метальників, дошкульного удару у боксерів, відчуття легкості у стрибунів у воду, «розтягнутості» у гімнастів, «скам'янілості» у стрільців по нерухомих мішенях і т. д. Ось, наприклад, як сформулював свої фізичні відчуття один з метальників спису: «Руки теплі, м'які, еластичні. Права рука миттєва, як блискавка. Ноги сильні, швидкі, вільні. Тіло жорстке, пружне».

Для навчання входженню в стан ОБС потрібно не тільки знати бажані фізичні відчуття, але й вміти свідомо викликати їх у себе, коли цього вимагає ситуація. Однак спостереження і опитування показують, що багато спортсменів не вміють достатньо чітко уявляти потрібні елементи фізичного компонента свого ОБС. З однієї сторони, це відбувається через те, що пам'ять далеко не завжди утримує щось корисне, що проявляється у фізичному стані на змаганнях або тренуваннях. З іншого боку, спортсмени не привчені спеціально запам'ятовувати позитивні фізичні відчуття, тим більше – не привчені фіксувати їх у своїх щоденниках точними словами, відрефлектовувати і робити висновки на майбутнє з усього корисного, що виникає в їхньому стані на тренуваннях і змаганнях.

Важливо завжди орієнтувати спортсмена на щось хороше, позитивне, корисне, що виникає в процесі придбання спортивного досвіду. Переглядаючи свій щоденник безпосередньо перед тренуваннями і особливо – перед змаганнями, спортсмен освіжає в пам’яті все корисне, усі пережиті в минулому фізичні відчуття. А це набагато полегшує свідоме вироблення необхідних елементів фізичного компонента свого ОБС.

Є спортсмени, які оцінюють свою готовність до змагання, орієнтуючись на суто фізичні відчуття, що виникають у процесі розминки. Так, один гімнаст говорив про те, що перевіряє свій стан за допомогою «хреста» на кільцях. Якщо він спокійно тримає «хрест» 10 с, це свідчить про хорошу форму. Одразу ж виникає приємний настрій і з'являється впевненість у своїх силах. А впевненість, як відомо, –- суто психічна категорія, причому вельми важлива для досягнення успіху. В багатьох випадках шлях до оптимального психічного стану лежить через точно знайдені і вміло використані фізичні відчуття. Простий приклад. Варто було одному боксеру піднятися на ринг не повільним кроком, а легко вибігши по сходах, як одразу ж підвищувався його психічний тонус, його активність у бою. Практика свідчить, що фізичний компонент – вкрай суттєва складова частина ОБС. Другий компонент – емоційний. У спортивній практиці міцно утвердилося поняття «рівень емоційного збудження». Під рівнем емоційного збудження розуміється певна сила хвилювання, в якому перебуває людина. Якщо хвилювання завелике, мова йде про дуже високий рівень емоційного збудження. Коли ж настає заспокоєння, – констатують, що рівень емоціонального збудження знизився, впав. Неважко помітити, що поняття про рівні емоційного збудження дозволяє орієнтуватися в силі переживань людини, зокрема в спортивній практиці.

Дуже важливо добре засвоїти наступне: спортивна діяльність буде успішною, якщо вона відбувається на тлі оптимального для даної діяльності рівня емоційного збудження. Лише деякі спортсмени свідомо викликають у себе той рівень емоційного збудження, який оптимальний для чергового тренування або наступного відповідального змагання.

Як же виміряти рівень емоційного збудження? Для лікаря, та й для спортсмена, є проста можливість – підрахунок частоти пульсу (тобто, частоти серцевих скорочень – ЧСС). Підрахунок ЧСС служить дуже хорошим і зручним методом об'єктивної оцінки рівня емоційного збудження, особливо в тих видах спорту, де психічна напруженість стоїть на першому місці. Ось чому так важливо оцінювати рівень емоційного збудження не за 5-10 хв і, тим більше, – не за півгодини-годину, а перед самим виходом на старт. Лише за цієї умови по

пульсу можна судити, наскільки близький або далекий спортсмен від оптимального для нього рівня емоційного збудження.

Третій компонент – ментальний. Поняття «ментальний» застосовується тут дещо умовно, оскільки і фізичний і емоційний компоненти ОБС в тій чи іншій мірі завжди пов'язані з розумовими процесами. Наприклад, такі фізичні почуття, як «свіжість м'язів», їх здатність «вибухнути», – не тільки фізичні, а й емоційні та розумові. Також і будь-який емоційний стан, як правило, осмислюється або, у всякому випадку, може бути осмислений. Проте, спостереження показують, що є такі елементи в ОБС, які краще виділити в спеціальну – групу, а саме групу ментальних процесів.

Спостерігаючи за спортсменом, який виходить на старт, нерідко помічають – всі м'язи у нього «грають», дихання глибоке, вільне, тобто фізично він уже в оптимальному стані. І рівень емоційного збудження цілком відповідає майбутній змагальній діяльності, тобто, також оптимальний. Начебто цього достатньо для перемоги! Однак ні! Не вийшло У чому ж справа? У відсутності уяви про чітку програму дій в конкретних умовах спортивної боротьби.

Ця психічна дисгармонія може проявитися і при оптимальному рівні емоційного збудження, і на тлі перезбудженого, і апатичного стану. Але припустимо, що завдання, яке треба вирішити у майбутньому виступі, добре осмислене і чітко сформульоване. Чи достатньо цього для успіху? Ще ні! Потрібно зуміти повністю зосередитися на ньому. А вірніше, на тих елементах виступу, на тих його «опорних пунктах», від яких у визначальній мірі залежить успішне рішення поставленого завдання.

Уміння усвідомлювати і подумки представляти програму рухів і дій під час змагань, її вербалізувати і реалізувати за допомогою само наказів, і є ментальний компонент ОБС.

РОЗДІЛ 4.
ОРГАНІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ

4.1. ПЕРВИННІ ОРГАНІЗАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

Академія з певного виду спорту – первинна ланка сучасної підготовки юних талантів

Розглянемо деякі найбільш вдалі сучасні організаційні форми підготовки юних талантів, якими на даний час є академії з видів спорту. Академії – це, очевидно, найбільш вдалий спосіб залучення здібних дітей до активних занять обраним видом спорту. Потреба у розгляді такого досвіду є для нас важливою, адже на пострадянському просторі поступово вже починають з’являтись нові форми устрою спортивного життя юних талантів.

Так, відомо, що в Білорусі, на базі Республіканського училища олімпійського резерву створена спеціалізована спортивна школа, свого роду Академія легкої атлетики, куди запрошують талановитих дітей [171]. Академія стане знахідкою для тих обдарованих, які були помічені під час перевірочних змагань, мають величезний потенціал, але не можуть повноцінно тренуватися в своїх містечках, селах і селищах. Передбачається, що діти будуть там учитися до сьомого класу, після чого вони будуть розподілятися по училищах олімпійського резерву і включатися в республіканську систему підготовки. Або, якщо дозволить база, навчальний і тренувальний процес триватиме і в більш старшому віці.

Відомо також, що Український Уряд ухвалив рішення про створення і початок діяльності з 1 січня 2018 р. Східного і Західного державних Центрів олімпійської підготовки з легкої атлетики з центрами відповідно в Сумах і Луцьку [198]. Суми виграли в конкурсі завдяки наявності розгалуженої спортивної інфраструктури, темпам розвитку спорту, зацікавленості місцевої влади в отриманні статусу легкоатлетичного центру і потужної наукової бази. Східний державний центр олімпійської підготовки з легкої атлетики об'єднає легкоатлетичний манеж банківської академії Сумського державного університету, оновлений стадіон «Авангард», науково-медичні установи та відповідний потенціал СумДУ.

Після відкриття цього Центру в Сумах будуть тренуватися найкращі легкоатлети України, переважно молодіжної та юнацької категорій. Планується, що кожного року підготовку в Центрі будуть проходити близько 70 осіб.

Фінансування Центру в 2019 р. році очікується в обсязі понад 10 мільйонів гривень, стільки закладено в проекті держбюджету.

Отже, Суми і Сумська область мають шанс стати одним із лідерів вітчизняного спорту. З відкриттям Східного державного центру олімпійської підготовки з легкої атлетики відкриються нові можливості для місцевих спортсменів і розвитку спорту в регіоні в цілому.

З огляду на те, що на пострадянському просторі спеціалізованих спортивних академій поки що бракує, варто ознайомитись з їх діяльністю за кордоном. Одними з перших були створені тенісні академії, тільки відомих серед них в наш час вже десятки.

Приміром, Тенісна академія Bruguera Tennis Academy, що поблизу Барселони (Іспанія). Вік учнів і студентів Академії 12-23 роки, мови навчання англійська та іспанська. Тип проживання учнів (студентів): резиденція, готель, квартира, сім'я, яка приймає, студія; існує також денна форма навчання місцевої молоді (без передбаченого проживання). Термін роботи щорічно: з 28 серпня по 17 червня, тобто, повний навчальний рік.

Широко відома не тільки в Іспанії, але і в світі Bruguera Tennis Academy, заснована родиною Бругера у 1986 р. [224]. Це одна з головних у світі «кузень» зірок великого тенісу: тут можуть навчатися професійні гравці, підвищують свою кваліфікацію тренери, можуть поєднувати уроки тенісу із загальноосвітніми програмами школярі з усього світу 12-18 років. Основна мета роботи Академії – виховання майбутніх чемпіонів, прищеплення любові до спорту і прагнення до високих досягнень. Зі студентами працює професійний, кваліфікований, досвідчений склад фахівців, відомих в усьому світі: тренери, спортивні медики, спортивні психологи, дієтологи і нутриціологи, викладачі англійської та іспанської.

Теніс є не тільки одним із найпопулярніших видів спорту в світі, але й досить вартісним заняттям. Щоб скоротити витрати майбутніх чемпіонів, адміністрація школи пропонує збалансований курс, що включає в себе тренування, проживання та навчання.

За кожним із студентів який вийде на корт, закріплюється особистий тренер, для спортсмена розробляється індивідуальна програма навчання, тренувань, ігор і харчування, за необхідності в план включаються фізіотерапевтичні і відновлювальні процедури. За роки успішної роботи Академія змогла розробити власний педагогічний метод: він спрямований на те, щоб зміцнювати спортивний дух учнів, формувати сильний,

цілеспрямований і наполегливий характер, виховувати дисципліну і прагнення до досягнення цілей.

Заняття власне тенісом в Академії проводяться по буднях (9:00 - 13:00 та 14:30 - 16:30): 30% часу відводиться на теоретичні уроки (розгляд тактики, аналіз минулих ігор і тренувань), а 70% приділяється безпосередньо грі.

Практично кожного тижня Академія організовує або бере участь в різноманітних змаганнях, матчах і турнірах – вони проводяться 10 місяців упродовж року і розраховані на різних гравців: майже будь-який бажаючий зможе взяти участь в одному зі змагань.

Для того, щоб забезпечити індивідуальний підхід до кожного учня, Академія обмежує кількість місць для студентів: зазвичай всього близько 30 осіб тренуються тут на професійному рівні (очевидно, місцевих школярів і тенісистів-любителів тут значно більше).

У Академії працює спеціальна служба підтримки іноземних учнів: вона допомагає підліткам, які проходять в школі загальноосвітню програму і планують вступати до американських вишів, претендувати на особисту спортивну стипендію. Програма підтримки включає в себе такі заходи:

- Тестування рівня знань, аналіз можливостей учня (студента);
- Підготовка до здачі випускних і вступних іспитів;
- Зв'язок з американськими вишами, отримання найбільш актуальної інформації;
- Переклад і збір документів, відправка їх в обраний університет;
- Уточнення умов для отримання спортивної стипендії;
- Індивідуальний підбір відповідних університетів і спеціальностей;
- Правова підтримка та консультації;
- Допомога у візовому оформленні.

Академія пропонує проживання та харчування у хостелі всім студентам старше 18 років – різноманітні типи розміщення здатні вмістити до 90 осіб. Є можливість проживання в орендованій квартирі або будинку в кроковій доступності від кампусу, за попереднім запитом можлива також організація проживання для членів сімей студентів.

Для учнів тенісної академії розробляється повноцінне, збалансоване харчування, яке забезпечує студентів усім необхідним для інтенсивних тренувань. Для кожного учня нутриціолог складає індивідуальний дієтичний раціон з урахуванням усіх особливостей і потреб конкретного організму: білки, жири, вуглеводи, корисні кислоти і мінерали, необхідна кількість калорій – усе

це отримує кожен студент. Всі прийоми їжі ретельно узгоджуються з програмою занять і тренувань, проводяться в строго відведений час.

Тричі на тиждень учням доступна пральня.

Вся територія кампусу, включаючи житлові резиденції, охороняється цілодобово, тобто учням гарантується повна безпека і комфорт. Всі студенти повинні дотримуватися вимог Статуту академії, а саме прийнятих тут достатньо суворих норм і правил безпечної поведінки – зокрема, для самостійного виходу з кампусу необхідний письмовий дозвіл.

З учнями постійно працюють спортивні дієтологи, психологи і спортивні лікарі, які відповідають за режим дня, розклад і графік тренувань, занять і відпочинку. Студенти, які мають в цьому потребу, можуть відвідувати корисні терапевтичні процедури: фізіотерапію, масаж, відновлювальні та реабілітаційні курси, електростимуляцію.

У вільний від уроків і тренувань час учні можуть взяти участь у різноманітній розважальній програмі дозвілля, яка проводиться у кампусі і за його межами. Це можуть бути різні ігри, вікторини, конкурси, свята, вечірки і дискотеки, відвідування торгово-розважальних центрів, спортивні ігри та турніри (футбол, плавання, водні види спорту).

Кампус знаходиться всього в 15 кілометрах від Барселони, в мальовничому і спокійному передмісті – з вікон будинків можна бачити ті, що знаходяться достатньо далеко, гірські вершини. Природні пам'ятки дозволяють організовувати пізнавальні піші походи, екскурсії, а також трекінг і виїзди на гірських велосипедах.

Інфраструктура і оснащення Академії знаходяться на найвищому рівні – це один з найкращих за обладнанням навчальних закладів Іспанії та Європи: тут можуть займатися навіть професійні гравці з дуже високими запитами. Простора мальовнича територія кампусу включає в себе:

• 9 трав'яних і 7 ґрунтових кортів для тенісу (на кортах встановлені відеокамери, щоб записувати кожну гру і тренування для подальшого аналізу);

• Тренажерний і спортивний зали;

• Медичний кабінет;

• Кабінет масажу;

• Кабінет фізіотерапії;

• Навчальний корпус для загальноосвітніх занять;

• Центр англійської та іспанської мови;

• Резиденція (вміщує до 90 учнів);

• Затишні кімнати відпочинку з м'якими меблями і TV;

• Численні столи для настільного тенісу;

• Великий плавальний басейн;

• Футбольні поля;

• Власне кафе і ресторанчик.

Досягнення Академії в сфері тенісу величезні:

• Тут були виховані 2 учасники найбільшого турніру Ролан-Гаррос, один з яких вийшов у фінал;

• Підготовлений 1 олімпійський медаліст (срібна медаль);

• Студенти брали участь в 26 ATP турнірах, включаючи фінали 2 Super9 і Super5;

• Брали участь в 13 ITF-WTA турнірах;

• Брали участь в 19 Challengers турнірах;

• Грали в 7 національних іспанських чемпіонатах і в 7 юніорських чемпіонатах країни;

• Академія провела Чемпіонат світу серед дітей молодшого віку;

• Провела Чемпіонат світу серед дітей старшого віку;

• 2 випускники зараз входять в світовий ТОП-10;

• приблизно 10 студентів постійно входять у світовий ТОП-100 кращих тенісистів.

А ось ще один показовий приклад: тенісна академія Sánchez Casal в Барселоні [188], яку по праву називають «кузнею» зірок тенісу Іспанії та світового тенісу в цілому. Багато видатних тенісистів зобов'язані своєю блискучою технікою і вмінням перемагати саме Тенісній академії в Барселоні Sánchez Casal, заснованій Еміліо Санчесом, найкращим тенісистом 1980-х рр. і капітаном іспанської команди на Кубку Девіса, Серхіо Касалья.

Тенісна академія Sanchez Casal є однією з найбільш знаменитих тенісних шкіл і спортивних шкіл в Іспанії в цілому. Тренерським складом Академії розроблена спеціальна унікальна програма навчання тенісу. Саме в Академії Sanchez Casal в Барселоні свого часу пройшли навчання Світлана Кузнєцова та Олена Бовіна – відомі російські тенісистки.

Тенісна школа в Барселоні Академія Sanchez Casal пропонує учням кілька програм, включаючи можливість навчання в приватній американській школі, новітні спортивні споруди і можливість проживання в резиденції Академії. У розпорядженні учнів Академії:

• 27 тенісних кортів з різними типами покриттів (hard, green set, decoturf, clay);

• плавальний басейн;

• фітнес центр;

• футбольне поле;

• поле для гольфа;

• інфраструктура вищого класу;

• територія оточена натуральним парком, який простягається на 100 кв. км.

Тенісна академія Sanchez Casal в Барселоні користується широкою спонсорською підтримкою. Так, наприклад, спонсорами Академії є страхова компанія Mapfre, авіакомпанія Iberia, авто-концерн Фольксваген і т. д. Завдяки спонсорській підтримці Академія Sanchez Casal в Барселоні пропонує кілька стипендіальних програм. А саме:

Річна програма Тенісної Академії Sanchez Casal пропонує річне професійне навчання в тенісній школі (період навчання: з вересня по червень) і одночасно в американському приватному коледжі, розташованому на території Академії (El Programa Anual de Tenis de Alto Rendimiento + Colegio), і короткострокові курси.

Навчання в тенісній школі впродовж року включає:

• 15 годин тенісних тренувань на тиждень (3 години на день з понеділка по п'ятницю під керівництвом персонального тренера). Основне завдання – розвиток навичок гри.

• 5 годин фізичної підготовки в тиждень (1 година в день, з понеділка по п'ятницю, під керівництвом персонального тренера з фізичної підготовки). Основне завдання – фізична підготовка дитини та юнки для того, щоб їх організм міг витримати серйозні навантаження на тренуваннях на корті і запобігти можливих травм.

• Персональний календар змагань. Відповідно до віку і рівня гри юного тенісиста, тренер складає персональний календар змагань на національному та міжнародному рівні.

• 1,5 години психологічної підготовки в місяць.

• Відео-аналіз за семестр. Кожен семестр тренер спільно з учнем аналізують відео тренувань за семестр з тим, щоб відзначити успіхи і недоліки гри юного гравця для їх виправлення.

Проживання:

Учні спортивного інтернату проживають на території тенісної Академії Sanchez Casal. Академія пропонує два варіанти розміщення: резиденція / гуртожиток (для наймолодших учнів) і бунгало (для учнів старших класів). Розміщення в двомісних та одномісних номерах.

• Сніданок, обід, вечеря.

• Пральня.

• Інтернет.

• Похід до супермаркету по середах.

• Зони розваг (для перегляду телевізора, настільних ігор і т. д.).

Вік учнів: на річний курс навчання в спортивний інтернат тенісної Академії Sanchez Casal приймаються діти і юнацтво у віці від 10 до 18 років. Про популярність академії свідчить те, що в останні роки тут проходять навчання діти з 30 країн світу.

Короткострокові курси. Академія Sanchez Casal пропонує можливість проходження короткострокових курсів тривалістю 3 місяці, з вересня по грудень або з грудня по лютий.

Навчання в тенісній школі включає:

• 4 години тенісних тренувань в день (з понеділка по п'ятницю), 2 години в суботу;

• 2 години фізичної підготовки в день (з понеділка по п'ятницю);

• Персональний календар змагань. Відповідно до віку і рівня гри юного тенісиста, тренер складає персональний календар змагань на національному та міжнародному рівні;

• 1,5 години психологічної підготовки в місяць;

• Відеоаналіз за семестр. Кожен семестр тренер спільно з учнем аналізують відео тренувань з тим, щоб відзначити успіхи і недоліки гри юного гравця для їх виправлення.

Тенісна академія Sanchez Casal в Барселоні пропонує також тижневі курси, програми для тренерів, дорослих спортсменів та інші програми.

Подані приклади слід віднести до широко розповсюдженої моделі академій, отже устрій усіх тенісних академій подібний до Bruguera Tennis Academi та академії Sanchez Casal.

Європейські футбольні академії як основна ланка підготовки спортсменів

Найбільш досконалою формою підготовки спортивного резерву у футболі з усіх існуючих нових організаційних форм слід вважати футбольні академії Старого світу.

Футбольна академія клубу Реал Мадрид

Пролітаючи над Мадридом, можна помітити внизу невелику, вкриту зеленими полями ділянку, до якої примикають дороги і жовтувато-коричневі

чагарники. Цей маленький оазис, званий «Сьюдад Реал Мадрид», є футбольною академією або ж домом для Кантер Королівського клубу, яку у футбольному світі називають Ла Фабрика [59].

Найдорожчі зірки «Мадрида», – такі як Кріштіану Роналду і Гарет Бейл, і найбільш легендарні футболісти, наприклад, форвард Реалу і збірної Рауль, – жили поруч у престижному районі Ла Фінка на півночі Мадрида. Через близькість розташування цих двох місць юні кантерано мають можливість спостерігати вживу за своїми кумирами кожен день.

Ла Фабрика, що є домом для юних 281 гравця, включаючи у свій час чотирьох синів Зінедіна Зідана, розташовується у Вальдебебас – урбанізованому районі Мадрида, де можливість побудувати свій будинок бронюється за десятиліття вперед [59].

Увага до деталей в Ла Фабриці заслуговує високої оцінки. Сто відсотків площі «Сьюдад Реал Мадрид», яка включає в себе 13 футбольних полів для гравців різного віку від 7 до 23 років, має натуральне освітлення. Все, крім одного з 12 полів, з натуральним газоном, мають ті ж розміри, що і поле на «Сантьяго Бернабеу». На 8 з них використовують таке ж, як і на головній арені клубу, натуральне трав'яне покриття, решта 4 покриті дерном.

Комплекс оснащений також спеціальною станцією, що постійно регулює температуру полів і прилеглих будівель. Гідротерапія включає в себе чотири басейни, сауну, одну турецьку і дві звичайні ванни (гарячу і холодну). Сірий блиск інтер'єру супроводжує відвідувачів по всьому кампусу, як і стильні водяні фонтани на вході до шеститисячного стадіону «Альфредо Ді Стефано», на якому грає «Кастілья» і проводить матчі Молодіжної Ліги Чемпіонів «Хувеніль А» під керівництвом відомого футболіста Реала Гуті. Тренувальний зал у плані ширини може зрівнятися з діагональними передачами Луки Модріча.

У повітрі над ігровим майданчиком наче відчувається запах тестостерону. Розвиток конкурентоспроможності юнаків – одне з пріоритетних завдань тренерського персоналу. Хав'єр Моран, один з наставників академії, розповідає: «Ці хлопці представляють Реал. Мадридський Реал! Вони повинні володіти певним набором якостей, щоб досягти успіху тут, в Академії. Ми не можемо тренувати бажання молоді. Але ми можемо зарядити хлопчаків драйвом і вірою. У нас є клубний дух – «Nunca Se Rinde» (тобто, «Ніколи не здавайся»), і хлопцям необхідно загартовувати його в собі, щоб досягти поставлених цілей».

Зі стін коридору на вихованців Академії і відвідувачів дивляться портрети Ді Стефано, Зідана, Рауля. При цьому тільки останній з них пройшов через

клубну кантеру. Тільки троє з 23-х футболістів збірної Іспанії, яка в 2010-му р. виграла чемпіонат світу, є вихованцями академії Реала - Хуан Мата, Альваро Арбелоа і Ікер Касільяс. У той же час дев'ять футболістів представляли знамениту барселонську Ла Масію.

Коли Хосеп Гвардіола починав підкорювати світ Барселоною, кістяк якої складали клубні вихованці, Реал дуже нагадував своєрідного ізгоя серед лідерів футболу. «Футбольні академії по всій Іспанії будують свою роботу однаково. При пошуку юних футболістів ми знаємо, що потребуємо надзвичайно обдарованих хлопчаків, які здатні адаптуватися до різних тактичних і стратегічних підходів, – каже Хав'єр Моран. – Наша відмінність від Барселони і академій інших клубів полягає в тому, що ми прагнемо виховувати футболістів, які здатні грати за будь-яких схем і систем.

Відкрита у 2005 р. «Сьюдад Реал Мадрид» є домом для Кантер Королівського клубу. Тут є вдосталь гардеробних, кілька багатофункціональних спортивних залів, конференц-зали та офіси, а також гідротерапевтичний басейн, медичний центр і зона для преси. Академія розташована всього лише в трьох милях від аеропорту «Барахас». Тут чутно безперервний гул літаків, що заглушає лише ще більш гучний говір тренерів. За своєю площею (1 200 000 квадратних метрів) це «футбольне місто» у 40 разів перевершує «Сантьяго Бернабеу» (головну футбольну арену клубу Реал) і в 2,7 рази більше за Ватикан.

Комплекс включає в себе 10 футбольних полів з натуральною травою, ідентичною тій, яка покладена на «Сантьяго Бернабеу». Газон імпортується із Нідерландів. Сім із цих полів розташувалися прямо під балконами апартаментів, в яких проживають футболісти. Клуб забезпечує навчання і проїзд молодим хлопцям з різних куточків планети, надає їм житло, а старшим гравцям виплачує щомісячну допомогу в розмірі 200 євро. В середньому юні футболісти перебувають тут три роки. «Коли ти пройдеш через ці ворота, ти перестанеш бути сином своїх батьків. Тепер ти – гравець Реала, – таким досить жорстким привітанням зустрічає 10-річних хлопчаків світ елітного футболу, коли вони приїжджають у Вальдебебас.

«В інших академіях найголовніше – це процес, а не результат. Але тут, в Реалі, найголовніше – перемагати Безсумнівно, тренування гравця дуже важливе для створення хороших звичок і навичок. Тому коли футболіст доростає до елітного дивізіону, він прекрасно знає, який тут футбол. Необхідно поєднувати ці дві речі – тренування і перемоги. Не може бути одного без іншого. Ти можеш бути хорошим тренером, розвивати навички футболіста, але без перемоги гравці не будуть щасливі, – говорить Пако Павон, вихованець

Реала , який відіграв за клуб понад 100 матчів і виграв Лігу Чемпіонів у 2002 р. - Реал хоче постійно домінувати, володіти м'ячом і діяти на половині поля суперника. В цьому мадридці схожі на Барселону. Вони хочуть бути господарем гри, завжди залишатися головною дійовою особою, атакувати, з перших хвилин захопити ініціативу. На це робиться акцент на тренуваннях академії».

У іспанському футболі дуже скрупульозне підходять до тренувального режиму. Раннє відновлювальне тренування – це вироблена звичка у футболістів, які грали днем раніше, і «компенсація» для тих, хто вчора не вийшов на поле. Потім у команди день відпочинку, після якого протягом тижня поступово збільшується фізичне і тактичне навантаження. При цьому на останніх тренуваннях перед наступною грою основний акцент робиться на завершенні атак і швидкісні якості гравців.

На тактичних заняттях тренери створюють гіпотетичні сценарії гри супротивника і дають своїм підопічним відповідні вправи. Заняття проходять у змагальному дусі і будуються з орієнтацією на швидку комбінаційну гру, щоб розкрити насичену глибоку оборону противника. Дуже важливим є розташування футболістів на полі. Тренери в цьому плані завжди вимагають бездоганного виконання установок. На кожному тренуванні вони пояснюють захисникам, як пресингувати, відбирати і страхувати. Атакуючих футболістів просять бути уважними по відношенню до кожної передачі, дорожити м'ячом. Хлопців вчать, що чим швидше вони будуть переміщати м'яч, тим більше у них буде можливостей віддати останню проникаючу передачу. Також команда відпрацьовує ситуації «два проти одного». «Ніколи не знаєш, що завтра зміниться в першій команді. Тренери приходять і йдуть, тому ми намагаємося більше зосереджуватися на індивідуальностях, а не створювати певний профіль гравця, – говорить Хав'єр Моран. – Адаптація – це найважливіше пристосування у житті, і ми повинні переконатися, що наші хлопці зможуть пристосовуватися і реагувати на зміни, які часто трапляються у футболі».

У клубі все будується навколо філософії переможця. Вважається, що прагнення домогтися успіху в майбутньому обов'язково допоможе кожному вихованцю Ла Фабрика. Кінцева мета тренерського персоналу – щоб футболісти здобули в академії життєве-важливі якості, такі як: самодисципліна, мотивація і прагнення вдосконалюватися. Незалежно від того, чи захочуть вони згодом бути професійними футболістами чи ні, все це набуте під час занять в Академії обов'язково стане їм в нагоді у житті.

Інфраструктура Ла Фабрика така, що єдине, що повинні приносити із собою кантерано – це футбольні бутси. Вся інша екіпіровка на час занять

видається вихованцям адміністрацією клубу, яку після закінчення тренування забирають на прання. До того ж, резиденти Ла Фабрики, якщо вони потребують психологічного розвантаження, мають в своєму розпорядженні ігрові кімнати та кінотеатр. Все навколо виглядає розкішно, а в повітрі витає відчуття, ніби ти став членом космічної програми. Пахне серйозним випробуванням, в якому належить доводити своє покликання. Коли нові футболісти вперше приїжджають в «Сьюдад Реал Мадрид», охорона пропускає через турнікет тільки їх, без батьків. Вони нагадують юному гравцеві: «Коли ти проходиш через ці ворота, ти більше не син своїх батьків: ти тепер – гравець «Мадрида». Адже важка робота вже щойно почалася.

Будучи елітною футбольною академією, Ла Фабрика – це незабутнє місце. В середньому, футболіст знаходиться в системі молоді «вершкових» три роки. Просто зараз приблизно 82 хлопчика (зазвичай, 65 футболістів і 17 баскетболістів), які приїхали з усіх куточків світу, живуть в «Сьюдад Реал Мадрид».

У педагогіці поширеним є метод дослідження, який має назву опитування. Застосовуючи його, дослідникам вдається отримати інсайдерську інформацію, яка доповнює сухі відомості, здобуті з вивчення документів. От і в цьому випадку, як і надалі, вважаємо за доцільне зберегти пряму мову одного з вихованців футбольної академії Реал Мадрид, який багато що бачив і пережив під час свого «школярства».

Ігнасіо Мартін став кантерано в 2008 р. Йому на той момент виповнилося тільки 15 і він разом зі своїм 14-річним братом виграв футбольну лотерею: боси «Мадрида» вибрали їх обох, щоб запросити з острова Тенеріфе аби ті стали частиною Ла Фабрики. Ігнасіо був зворушений. Деякі з тих юнаків, до яких він приєднався на першому тренуванні, вже встигли засвітитися на іспанському Canal+, де показуються ігри молодіжних команд «Мадрида». Тепер він став одним з них.

«Я пам'ятаю, що для мене було шоком зайти всередину і усвідомити, що я буду грати з цими хлопцями. Вони вже були зірками. Варто якомусь гравцеві добре провести молодіжний турнір, ЗМІ тут же називають його новим Кріштіану Роналду. У тій роздягальні було сім гравців зі збірної Іспанії U-15, включаючи Хесе, Енріке Кастано і Дієго Льоренте. Як тільки ти заходиш в неї і розумієш, що ти будеш грати з цими людьми, ти відчуваєш дивне почуття: тобі страшно, тому що ти не знаєш, чи готовий ти до цього, але в той же час ти прагнеш цього випробування», – згадує Ігнасіо.

Середня вартість утримання молодого футболіста, в яку не входить ціна тренувальної екіпіровки, коливається від 35 до 40 тисяч євро на рік. Коли Ігнасіо підписав з Королівським клубом контракт, «вершкові» зобов'язалися покрити всі витрати на навчання, авіа-перельоти та проживання, а також видавати Мартіну місячну стипендію в розмірі 200 євро. Для іноземних футболістів «Мадрид» також може забезпечити переїзд цілої сім'ї і проживання в столиці Іспанії.

Ігнасіо згадує своїх партнерів по команді, які отримували до 500 євро від своїх спонсорів. Також він чув про хлопця трохи старшого за нього, який купив новий «Ауді», хоча навіть ще не мав водійських прав. Багатство і можливості, про які хлопці навіть не мріяли, приходять занадто рано, тому найталановитіші з юних гравців були змушені з самого дитинства звикати до статусу зірки. «Коли ти молодий, це змінює все ставлення до гри: тепер ти граєш не для задоволення, а через гроші. Коли гроші стають частиною футболу, тобі потрібно мати дуже тверезу голову. Йде мова про футболістів, у яких не вистачає зрілості, щоб впоратися з усіма тими речами, що лягають на їхні плечі. Сьогодні у тебе бере інтерв'ю журналіст, завтра тебе просять завітати до якогось телевізійного каналу. Це нелегко, коли ти такий молодий. Потім відбуваються речі гірші, такі як, наприклад, агенти, великі гроші. Через це у молодого гравця пухне голова. Важко з усім цим впоратися в такому віці», – розповідає Роберто Рохас, який в 11 років став членом Ла Фабрики, в кінці 90-х грав за першу команду «Мадрида», а також шість років тренував молодіжну команду.

Як згадує Ігнасіо Мартін, він і його товариші по команді жили в суворо встановленій обстановці виживання: тренування, школа, їжа і ліжко. Довгої дружби поміж кантерано не існувало і доводилося терпіти жорстокість і знущання з боку одноклубників. «Я пам'ятаю, був один хлопець, який обмочився в ліжко, коли спав. Це було забавно, але я не знаю, що цей хлопець відчував. Його батьки були далеко, і він був зовсім один. Йому було десь 13 років, і всі ці хлопці навколо нього сміялися і жартували над ним. Як з цим впоратися? Хлопчики просто не справлялися з цією напругою, постійно відбувалися бійки. Два хлопці, які, за іронією долі, були близькими друзями, закривалися в роздягальні і починали бити один одного просто тому, що на них чинився такий великий тиск – так багато тестостерону і суперництва між гравцями».

Для підтримки свого духу Ігнасіо співав мотиваційні пісні самому собі під час 45-хвилинної поїздки на тренування, тим самим переконуючи себе, що це те, про що він мріяв. Його сезон був затьмарений травмами, серед яких були

запалення сухожилків, розтягнення м'язів і зв'язок. Частково він пов'язує появу цих проблем з поганою дієтою і непостійним режимом сну. Ігнасіо шкодує, що на пошкодження футболістів не звертають більшої уваги, але при цьому згоден, що медики академії були висококваліфікованими професіоналами.

Медичний центр Ла Фабрики – одна з перлин Ла Ліги. «У них найновіше обладнання. Я розмовляв з фізіотерапевтами з Хетафе і з Атлетіко, і вони визнавали, що їх устаткування не настільки сучасне як у «вершкових». Тут все висококласне: клуб, готель, місця проживання», – говорить Хуан Муро Мабалета, який працював над фізичною підготовкою першої команди «Мадрида» з 1992 по 2015 рр.

Доктор Хайме Абаскаль, який є фахівцем зі спортивної медицини при Університеті Госпіталю Санітас Ла Моралеха, каже, що м'язові травми – найпоширеніші серед гравців академії: «Останні роки ознаменовані великим прогресом регенеративної терапії: вже існує медична база, над якою ми можемо працювати ...Проте медики з «Мадриду» показують кращі результати».

Вихованці Ла Фабрики наводять приклади, якщо у чомусь поєднують спосіб тренувань, які характерні спортивним школам Китаю та інших країн, хоча це й прагнуть замовчувати.

Результати Ігнасіо були недостатньо гарні: в кінці сезону він був відрахований, як і ще 5 чи 6 осіб з 23 гравців його команди. Зараз він навчається юриспруденції в Лондонському університетському коледжі в Англії. Майже половина з групи його брата була також відрахована того літа: «Ми були майже як бігові коні: я знав, що це буде змагання, але не думав, що така жорстокість можлива в такому віці. Це було дуже важке, божевільне випробування. Замість того, щоб підтримувати один одного, гравці змагалися і критикували один одного під час гри – це призвело до поганих взаємин.

Навіть у такому юному віці ми вже брали участь в психологічному випробуванні. Наприклад, ти змагаєшся з хлопцем на своїй позиції, скажімо, правий латераль: ти намагаєшся його принизити, змусити його відчути незахищеність. Діти стають злими, однак у них є мета – я повинен тут залишитися, повинен працювати ще більше, ніж ти. Я зроблю все, щоб ти пішов, а я залишився. Це виживання найбільш пристосованих».

Ігнасіо розповідає, що тренери не турбувалися з приводу майже дарвіністської боротьби (тобто природнього відбору найсильніших) серед їхніх гравців: «Я пам'ятаю гру в Парле. Я не був у старті, але вийшов у другому таймі, проте я грав погано, тому на ранок наступного дня я боявся тренуватися. Одна з фраз, сказаних тренером в той вечір, була такою: «Якби все залежало від мене,

то я б усіх вас ...відіслав додому». Коли тобі 15 і ти далеко від батьків, усвідомлення, що будь-який твій рух може призвести до закінчення твого перебування в «Мадриді» ...Це почуття може бути дуже болючим».

Франсіско «Пако» Павон, центральний захисник, який виграв у 2002 р. Лігу Чемпіонів і сумарно провів за Реал понад 100 матчів, приєднався до Ла Фабрики в десятирічному віці. Він згадує свій кампус як місце, в якому в майбутнього спортсмена, образно кажучи, вливають ДНК гравця Реал Мадрид: «У «Мадриді», причому в будь-якій з команд «вершкових», ти повинен боротися до кінця, намагатися перемогти, і бувало багато випадків, коли, незважаючи на погану гру, команда перемагала. Тому в першому складі, де всі абсолютно – професіонали, установки тренера не мають сенсу – футболісти вже до всього готові, вони можуть трохи поліпшити свої здібності, проте важливий тільки результат. Це бізнес. Ти зобов'язаний перемогти. В інших академіях найважливішою річчю є сам процес, а не результат, але тут, в «Мадриді», все навпаки. Безумовно, тренерська рука дуже важлива, наприклад, щоб дати гравцеві уявлення про те, якою буває гра у вищих дивізіонах ...Ці дві речі, тренування і перемога, йдуть разом, і жодна з них не є важливішою за іншу. Щоб був результат, мають відбутися обидві речі: я маю на увазі, що футболісти можуть тренуватися ідеально, але якщо вони не перемагають, то люди з клубу не будуть щасливі».

Павон навчався ще на тренувальному полі в «Сьюдад Депортіво» – ділянці землі, проданому Флорентіно Пересом на рубежі століть. Це було відповідальне рішення, що дозволило клубу розрахуватися з боргами на суму близько 500 мільйонів євро і зробити чотири великих придбання: Луїш Фігу, Зінедін Зідан, Рональдо і Девід Бекхем – відомі Галактікос, куплені Флорентіно під час його першого президентства.

Щоб відшкодувати такі дорогі покупки, в команду тонким струменем вводилися гравці Ла Фабрики, чиї зарплати були набагато менше зарплат зірок. За два роки (з 2000 по 2002) частка доморощених футболістів у першій команді зросла до п'ятдесяти відсотків – Павон саме і став одним з таких гравців.

«Флорентіно ввів новий термін – «Зідан і Павон». Це була політика клубу: з одного боку – Зідан, тобто зірка першої величини, а з іншого – молоді кантерано подібно до Рауля Браво або мене. Я з Мадрида, і для мене той факт, що він використовував моє ім'я, щоб описати академію, було неймовірно», – розповідає Франсиско.

Павон, який виріс в передмісті Мадрида Хетафе, прибув в Ла Фабрику з нетерпінням. Як він зізнається, було важко, проте він вважає, що сьогодні все

ще складніше: «Прямо зараз я бачу хлопчаків, яким по 10-11 років, і у них вже є агенти. Тому тиск, який хлопчик відчуває з боку агента-людини, яка слідує за ним на кожному кроці, не дає хлопцю просто вийти на поле і насолоджуватися грою. У нього є відчуття, що за ним завжди спостерігають. У мій час такого не було – я насолоджувався футболом. Раніше не було такої змагальності. Я впевнений, що раніше футболісти були менш талановиті, тому зараз не можна не бути більш вмілим, ніж твій суперник. Раніше було більше боротьби, фізичних контактів між гравцями».

Франсіско Павон згадує, що все його дитинство складалося з футболу, школи і домашнього завдання. Вдень він закінчував вчитися, 45 хвилин їхав на тренування, потім пізня вечеря і сон: «Не можна було ввечері грати зі своїми друзями, як інші нормальні діти – це велика жертва. Ти починаєш працювати з самого дитинства».

Тренування були дуже змагальними – те ж саме відчував Ігнасіо 15 років тому: «Або ти, або тебе, і, врешті-решт, твій батько підходить до тебе і каже: «Ти повинен грати краще, ніж він. Якщо ні, то, майже напевно, він залишиться, а ти поїдеш додому. Якщо хочеш залишитися, ти зобов'язаний боротися».

Павон став членом першої команди в 20 років, отримавши дзвінок від Вісенте дель Боске, який став тренером «Мадрида» у 1999 р. після декількох років в академії. Дель Боске проживав в апартаментах в «Сьюдад Депортіва», що дозволяло йому спостерігати за гравцями Ла Фабрики. Опинившись пліч-о-пліч з Роберто Карлосом і Раулем, Павон боявся «бігти попереду паровоза». Його вибрали, тому що він подобався Вісенте: «У футбольному світі тобі можуть платити великі гроші до того, як ти станеш гравцем першої команди, але за футбольними законами, оскільки ти ще нічого не досяг, ти не маєш права на швидку і престижну машину. У мій час я не дозволяв собі таке, незважаючи на те, що грошей у мене було достатньо вже під час гри за «Кастілья». Я не дозволяв собі такого, тому що розумів: до того, щоб купити таку машину, Рауль домігся того, чого у мене ще не було. Якби дель Боске побачив мене в «Порше», він би не впустив мене на базу. Серйозно. Він робив таке з декількома гравцями – не впускав їх на базу тому, що вони не відповідали тим цінностям, що виховуються тут».

Скаутська мережа «Мадрида» охоплює всю земну кулю – молоді таланти зачаровуються романтикою Галактікос і Королівського клубу. Їм кажуть: «У нас найкращі гравці світу, тому якщо тобі 10 чи 11, ти забажаєш бути в «Мадриді». Потім завжди є гравець, який говорить: «Ей, Реал Мадрид хоче мене забрати, але те ж саме хоче зробити, скажімо, Альмерія або Гранада. І навіть якщо інші

клуби пропонують великі гроші, а «Мадрид» на це піти не готовий, вони кажуть, що «Мадрид» буде найкращим місцем для саморозвитку, тому він вибирає «вершкових».

Луїс Мігель Раміс, колишній захисник Королівського клубу і людина, яка жила і працювала в Ла Фабриці з 2006 по 2016 рр, каже, що немає великої різниці в стилі тренувань між «Мадридом» і будь-якою іншою іспанською академією на кшталт Атлетико або Барселони. «Для «Мадрида» важлива річ полягає в контролі м'яча, грі на половині поля суперника. В цьому плані кантерано «Барси» і «Мадрида» схожі: випускники обох команд хочуть бути босами на футбольному полі, вони тренуються з бажанням».

Типовий тренувальний день в Ла Фабриці складається з «рондо» (вітчизняний аналог гра в «квадрат»), роботи над переходом з оборони в атаку, тактичного заняття і двосторонньої гри на пів поля. На тактичному занятті тренери симулюють ігрові ситуації і відпрацьовують вправи, створені за гіпотетичним сценарієм для підготовки футболістів до матчів. Раміс каже: «Вправи носять змагальний характер, наприклад, орієнтування, передачі. Ми багато працювали над позиціонуванням футболістів на полі, що в тактичному плані просто життєве необхідно. У підсумку, все зводиться до неділі, коли підходить день матчу. Існує стандартний розпорядок тижня: понеділок – відновлювальна робота для тих, хто грав, і звичайна – для тих, хто не виходив на поле. Вівторок – відпочинок. У середу і четвер починається тактична робота з м'ячом. По п'ятницях і суботах ми відпрацьовуємо удари, орієнтацію в просторі. Це, можна сказати, надбудова над тією роботою, що ми виконали в середу і четвер».

Ла Фабрика сягає своїм корінням у 1950-ті: тоді академія подарувала основному складу кілька видатних футболістів, наприклад, Хуана Сантістебана, який допоміг «Мадриду» виграти чотири Кубки Чемпіонів. Також те покоління «вершкових» подарувало збірній Іспанії трьох футболістів, в 1966 р. виграло разом зі своєю національною командою Чемпіонат Європи – одним з цих гравців був Мануель Санчіс.

Син Мануеля Маноло також зробив великий внесок у життя «Мадрида»: будучи частиною легендарної La Quinta del Buitre (п'ятірки кантерано, які ввірвалися в основний склад «Мадрида»), Санчіс носив капітанську пов'язку і привів «вершкових» до перемоги в Лізі Чемпіонів 1998 р. – першій за 32 роки.

Останнім часом з Ла Фабрики також вийшло чимало відомих футболістів, наприклад: Ікер Касільяс, Рауль, Гуті. Сьогодні кантеру Королівського клубу в першій команді представляють Альваро Мората, Лукас Васкес, Начо

Фернандес, Кіко Касілья, Рубен Яньес, Маріано і Дані Карвахаль, який в 12 років був обраний для закладки першого каменя нової бази Вальдебебас в травні 2004-го.

Футбольна академія клубу Аталанта Бергамо

Приклад відмінної логіки щодо виховання юних талантів подає футбольна академія Аталанти, що з італійського міста Бергамо. Тут вкрай обережно і поважно ставляться до запрошених дітей, опікуються ними. Порівняння цих, таких різних, підходів «ллє воду» на думку англійців, які стверджують, що будь-яка система дає результат, якщо це система.

На початку сезону 2016-2017 рр. у бергамаско, так звуть команду з Бергамо, тривала перманентна боротьба за виживання: в п'яти стартових турах команда Джанпьеро Гасперіні програла чотири рази, але президент Антоніо Перкассі дав тренеру ще один шанс. Гасперіні зважився на незвичайний хід: випустив на гру з Наполі чотирьох вихованців клубної академії і виграв (1 : 0). Вже наступного сезону Аталанта боролась за потрапляння до Ліги Європи, а продаж молодих талантів приніс скромному клубу солідну виручку [200].

У січні Інтер взяв в оренду іскрометного півзахисника Роберто Гальярдіні (з моменту його дебюту за Аталанту в Серії А пройшло всього лише півроку) з обов'язковим викупом за 20 мільйонів. Стільки ж за такого, що приголомшливо «читає гру» центрального захисника Маттіа Кальдару (його порівнюють з гравцем Наполі, Ювентуса і збіоної Чіро Ферраро), у 2018 р. за нього заплатив Ювентус. Взимку неназвані китайці давали 50 мільйонів за універсального опорника Франка Кессі, хороші гроші отримані також від продажу різкого лівого вінгера Леонардо Спінаццола і технічного форварда Андреа Петаньї.

У Бергамо не сумують, будучи переконаними, що в кожному наступному сезоні на зміну прийдуть нові таланти. У різні роки академія виховала Гаетано Ширеа, Роберто Донадоні, Алессіо Таккінарді, Джампаоло Пацціні, Рікардо Монтоліво і багато інших відомих футболістів. У середньому щорічно академія Аталанти випускає вісім-дев'ять гравців, готових битися в Серії А Італійської першості. Нині момент 121 вихованець клубу з Бергамо виступають у професійних командах по всьому світу.

Все почалося в 1991 р., коли президент Аталанти Перкассі переманив з Комо удачливого скаута Фермо Фавіно, який відкрив Марко Сімоне і Джанлуку Дзамбротту. У передмісті Бергамо було збудовано величезний центр підготовки, який з часом перетворився на таке собі студентське містечко академії, в якому зараз займається близько 300 дітей. За останні 26 років різні

юнацькі та молодіжні команди Аталанти 18 разів ставали чемпіоном Італії – ще один показник ефективності італійської «Ла Масіі».

У Бергамо Фавіно використовував методику голландського Аяксу. «Мені завжди імпонувало, що там розвивають природний талант і людські якості футболістів, не думаючи про результати на полі. Ми використовуємо схожий комплексний підхід. Для нас головне – виховати особистість», – наголошує головний натхненник академії. Академія співпрацює з усіма футбольними центрами підготовки молоді, включаючи крихітні села по всій Ломбардії. Плюс, у клубі працюють 26 скаутів, шість з яких відстежують таланти по всьому світу. Оплата їх діяльності компенсується одним лише трансфером Кессі - його знайшли в 16-річному віці в Кот-д'Івуарі та переформатували з центрального захисника в опорника.

До кожного вихованця ставляться дуже обережно. В академії розуміють, що будь-якій дитині з регіонів складно покинути батьківський будинок, тому в головний центр вони переїжджають тільки в 15 років, коли закінчать загальноосвітню школу. До цього віку діти займаються за такою самою програмою, що й їхні однолітки в Бергамо. Перший набір проходить у 8-9 років – на цьому етапі оцінюється відчуття м'яча і координація рухів. До 14 років вихованці академії шліфують техніку, з 15 в підготовку включаються тести на витривалість, а у 16 оцінюється футбольний інтелект і універсалізм. «Головна концепція академії – талановиті діти працюють удвічі більше, щоб максимально розкрити дар», – переконаний Фавіно, який організував підготовчі психологічні курси для батьків. Вони повинні знати різні прийоми, щоб дитина завжди була позитивно налаштованою.

В останні п'ять років бергамаско налагодили співпрацю з академією Емполі, з якою обмінюються напрацюваннями. Завдяки цьому партнерству в академії Аталанти ввели обов'язкову вправу – групове жонглювання м'ячом для 11-річних дітей. Дослідження тосканців довело, що без цього елемента у вихованців у старшому віці виникає проблема з читанням траєкторії польоту м'яча. Свіже ноу-хау – включати музику для дітей під час занять на полі, що благотворно впливає на їх настрій і координацію рухів.

В академії дуже ретельно підбирається тренерський склад. Як правило, це колишні гравці або вихованці Аталанти з клубною філософією, образно кажучи, «на рівні ДНК». Зараз з командою U-16 працює колишній гравець Ювентуса Серджо Порріні, тут же починав тренерський шлях колишній тренер збірної Італії Чезаре Пранделлі. Він сім років працював з місцевими дітлахами, перш ніж почати вдалу самостійну кар'єру.

Футбольна академія бельгійського Генку

На початку XX століття в Бельгії з ностальгією згадували збірну зразка 1980-х, яка грала у фіналі чемпіонату Європи і півфіналі чемпіонату світу. Ще з десяток років тому національна збірна у відбіркових раундах великих міжнародних турнірів фінішувала за спиною не тільки у визнаних фаворитів на зразок Іспанії або Португалії, але і пропускала вперед Сербію, Боснію і Герцеговину, Туреччину і навіть Фінляндію. Нічим особливим не могли похвалитися і бельгійські клуби[80].

Але саме в той момент був закладений фундамент майбутнього різкого підйому футболу країни та її виходу на провідні позиції в рейтингах ФІФА і УЄФА. Однією зі складових успіху став розвиток інфраструктури. У бельгійських клубах зрозуміли, що виховувати футболістів і виводити їх на високий рівень – це не тільки престижне, але ще й прибутково. Зокрема, тодішній президент Генка Джос Ваессен вклав значні кошти в будівництво футбольних полів у мальовничому куточку всередині одного з Фландрійських лісів, а також звів манеж і розвинув скаутську мережу. Вся ця інфраструктура обійшлася йому в три мільйони євро – величезна сума для скромного клубу. Але з часом все окупилося з лишком.

За останнє десятиліття Генк перетворився на справжній конвеєр з виробництва талантів: Кевін Де Брейне, Тібо Куртуа, Крістіан Бентеке, Яннік Карраско, Вілфред Ндіді, Леон Бейлі – всі вони разом принесли в казну клубу понад 50 мільйонів євро. І це далеко не повний список вихованців, які зараз продовжують грати на найвищому рівні.

«З Кевіном Де Брейне (мова про провідного гравця англійського Манчестер Сіті і збірної Бельгії – *авт*.) далеко не завжди було легко, – розповідає Кун Дарден, колишній капітан Генка, який тепер обіймає посаду технічного директора молодіжного департаменту клубу. – Час від часу він сперечався з товаришами по команді і тренерами. Але це нормальне явище. Володарі унікального таланту мають своє бачення. Незважаючи ні на що, Кевін продовжував робити все дуже добре. Він – особливий».

Академія клубу розташовується на східному кордоні країни, в провінції Лімбург. Місцеве населення розмовляє голландською і фламандською мовами. Однак в академії займаються діти з усієї країни, тому їм доводиться пізнавати культуру один одного. На тренування 7-річні хлопчаки виходять шеренгою по двоє. В одній руці вони тримають пляшку з водою, а в другій гру «Kickmaster». Популярний в 1990-ті різдвяний подарунок є незамінним інструментом для розвитку технічних характеристик футболіста. Хлопці синхронно набивають

м'яч, через кожні два рази міняючи ногу. Але найбільше вражають різні скандування, якими супроводжується кожен удар. «Un, deux, trois», – вони рахують до десяти голландською, а потім у зворотному порядку фламандською. І так по колу.

Кун Дарден розповідає про місцеву філософію виховання футболістів: «Освіта дітей є надзвичайно важливою для нас. Далеко не всі з них виростуть у професійних футболістів. Більшість матимуть звичайну роботу. Ми тримаємо зв'язок зі школами, в яких навчаються діти, і у нас в штаті є людина зі школи-інтернату, в якій навчалися Тібо Куртуа і Кевін Де Брейне. Наприклад, якщо у нас є хлопчик, який демонструє успіхи на футбольному полі, але чомусь відстає в школі, то він не допускається до чергового матчу на вихідних і, можливо, навіть пропустить цілий тиждень тренувань. Якщо внаслідок цього з'явився вільний час, він буде змушений використовувати його для того, щоб підтягнути свою успішність в школі».

Директор академії Роланд Брегелманс, розкрив важкі моменти при роботі з юним Де Брейне: «Мій колега з Гента повідав, що Кевін - хороший футболіст, але деколи складно зрозуміти, що відбувається у нього в голові. Він щасливий, але іноді незадоволений чимось – та так, що від злості червоніє. Він завжди знав, чого хоче. Я продовжую спостерігати за ним зараз. Він ніколи не припиняє працювати і бігти. Свого часу в академії він не любив бігати, а також ненавидів вправи на розвиток сили і фізики. У нього іноді виникали проблеми, але він завжди залишався хорошим учнем. Тепер він грає в Англії і жадає перемагати. Коли йому щось не подобається, це помітно неозброєним оком. Він дуже стриманий, але завжди прагне перемогти, будь то офіційний матч або гра два на два на тренуванні . Кожного квітня ми підводимо підсумки року. В кінці першого і другого сезонів Кевіна в клубі були люди, які були готові дозволити йому піти. Але більшість все ж розгледіли у ньому особливий талант, тому ми продовжували з ним працювати. Зараз Де Брейне один з кращих футболістів світу».

Брегелманс має список з 47 футболістів – вихованців клубу, які зараз грають на найвищому рівні: Кевін Де Брейне, Тібо Куртуа, Яннік Каррраско, Крістіан Бентеке, Стівен Дефур, Денніс Прат, Йєллі Воссен, Тімоті Кастаньо, Дивок Оригі, Вілфред Ндіді, Леон Бейлі, а також зовсім юні Інді Бунен з Манчестер Юнайтед і Ксіан Еммерс з Інтеру.

З огляду на те, що деякі футболісти зі списку покинули клуб, Роланд підсумував: «Дуже складно утримати вихованця в клубі після одного хорошого сезону. Навіть після шести місяців у першій команді наші футболісти вже привертають увагу великих клубів Англії, Нідерландів, Німеччини. Ми не в змозі

змагатися з ними, щоб зберегти вихованців у своїх рядах. Ми не можемо запропонувати зарплату, якою вони спокушають футболістів».

Але повернемося до тренувань. «Кікмастери» тепер лежать в сторонці, проте триває робота з розвитку техніки. В основі будь-якої запропонованої тренерами вправи завжди знаходиться м'яч. Команда по позиціях ділиться на кілька груп, які працюють на певній ділянці поля. Потім все це перетворюється в більш наближені до реального матчу вправи. Завершується заняття відпрацюванням різних комбінацій для закінчення атаки. Тренери вимагають від своїх підопічних грати в один дотик і виконувати всі інструкції.

«Ми виявляємо терпіння, працюючи з низькорослими, щуплими футболістами, – розповідає Брегелманс. – Нашим пріоритетом є футбольний інтелект і технічні ноги». Дарден додає: «Ми прагнемо розвинути футболістів, які зможуть грати за будь-якої тактичної схеми. Наші філософія і принципи залишаються незмінними. Футболісти повинні розуміти, коли і куди рухатися з м'ячом і без нього».

«Наших хлопців оточують скаути і агенти. Вони розповідають 15-16-річним юнакам про контракти і зарплати. У цій ситуації ми повинні не дозволяти нашим вихованцям витати в хмарах. Діти починають грати в футбол, тому що хочуть бути Кевіном Де Брейне, Мессі або Роналду. Але коли вони дорослішають, вони чують шелест купюр і це засліплює їх. Для них все відбувається занадто швидко. Ми допомагаємо футболістам розвиватися, думати про освіту і футбол. Вони повинні знати і розуміти, що тільки старанно працюючи, можна отримати шанс пробитися в першу команду, – зазначає Дарден. – В академії ми змушуємо всіх футболістів носити чорне взуття. Це дрібниця, але важливо. Нехай виражаються через футбол, а не через те яскраве і блискуче, що вони носять. Ми не будуємо замки в небі для футболістів. У нас немає ніяких секретів успіху – є тільки старанна робота. Подивіться на Кевіна: він продовжує трудитись як бджілка. Він – приклад для всіх хлопців».

Отже, у цій частині монографії подані різні приклади устрою і філософії діяльності провідних організаційних структур з підготовки юних талантів, якими є сучасні спортивні академії з видів спорту. Розкриваючи особливості тієї або іншої академії, прагнули до того щоб показати: якоїсь однієї «чарівної» моделі немає і не може бути. Академія стає такою, якою її спроектують розробники. Головне полягає в тому, щоб залучивши кваліфікованих фахівців і забезпечивши усю потрібну і сучасну інфраструктуру, створити вичерпні умови, за яких юні спортсмени отримають можливість розкрити свій талант, набути спортивну освіту і сформуватись як особистості, готові до подальшого життя.

4.2. КОНЦЕПЦІЇ І ДОСВІД НАЦІОНАЛЬНИХ ФЕДЕРАЦІЙ З РОЗВИТКУ ВИДІВ СПОРТУ

Організація і розвиток дитячо-юнацького футболу в Німеччині

Ідеї розвитку було напрацьовано у Німецькому футбольному союзі (DFB), і вони були вкрай потрібні. Адже на початку 2000-х дитячо-юнацький футбол у Німеччині опинився в кризі. Концепція розвитку, яка була запропонована ще в середині 1980-х зазнала краху: талановиті футболісти практично перестали з'являтися. Технічна підготовка молодих гравців була катастрофічною, а в юнацькому футболі Німеччина і зовсім не мала успіхів.

Документ, який багато чого змінив, носить назву: «Довгий шлях до успіху: навчальна концепція DFB». Автором 40-сторінкової брошури з концепцією є відомий футболіст Маттіас Заммер, який займав у DEF посаду спортивного директора, а вийшла вона у 2007 р. Брошура є настільною рекомендацією дій всім дитячо-юнацьким тренерам країни. Вона представляє собою систематизовану і красиво викладену концепцію розвитку дитячого футболу в Німеччині. «Гравці, які в 2026 р. принесуть нам титули, вже народилися. Так, це дещо спрощена постановка усіх численних питань, але вона допомагає запропонувати ефективну концепцію досягнення успіху», – пише у вступному слові до розробки Заммер. На думку колишнього спортивного директора, силою DFB є не величезні традиції, а потрібні інновації.

Німецький футбольний союз – найбільша спортивна федерація в світі. Вона складалась з 5 регіональних федерацій, 21 земельної федерації, 25 869 клубів і 6 490 008 членів клубів (дані на 2007 р. – *авт*.). Керувати такою надскладною «махиною» – незручна, складна і вкрай енерговитратна справа. Проте, DFB в особі Заммера підкреслювала: для розвитку талантів важлива кожна сходинка в системі федерації. Сам DFB, клуби або школа – все це в однаковій мірі важливо для того, щоб у майбутньому з юних футболістів виросли справжні майстри. Якщо упустити хоча б одну з цих ступенів, успіху не буде [67].

Важливим компонентом у досягненні результату є правильна постановка цілей. У 2007 р. DFB поставила собі три цілі:

1. Лідерство в світовому футболі. Маються на увазі високі місця і завоювання титулів на чемпіонатах Європи, світу і Олімпіадах.

2. Привабливість футболу. Відчуття радості на футбольному полі – від початківців до професійних «топових» гравців.

3. Мотивація до руху. Виражена оздоровча функція, а саме – любов до спорту на усі роки і стеження за своїм здоров'ям.

Слідом за цілями DFB виділяє також три основних способи їх досягнення:

1. Розвиток особистості: готувати футболістів не тільки до спорту, 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, а саме: інтенсивний особистісний інтерес тренера до особи кожного футболіста. Інтенсивний супровід гравців не тільки на футбольному полі. У тренувальній програмі – індивідуальний розподіл фізичних і психологічних навантажень.

3. Ключова роль тренера: передавати гравцям мотивацію і радість від гри в футбол. Планування вимогливого, з розрахунком на результат від футболістів, тренувального процесу. Бути прикладом і авторитетом для гравців на футбольному полі і за межами його.

Для того, щоб спільно досягати успіху, всі дитячо-юнацькі тренери в німецькому футболі повинні дотримуватися схожих поглядів на розвиток гри в цілому. 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 двох компонентів: загальної ігрової філософії і команди з особистостями всередині неї, які є носіями цієї філософії. Все це разом спирається відразу на чотири принципи, за якими має будуватися гра німецької команди:

1. Техніка під тиском суперника, яка передбачає наступне:

- концентруємось на ідеальній базовій техніці всіх гравців (володіння м’ячом, дриблінг, гра в пас);

- навіть на самій маленькій ділянці простору завдяки технічній грі під тиском створюємо небезпечні моменти;

- завдяки ідеальній базовій техніці підвищуємо майстерність усіх футболістів команди.

2. Готовність, яка вимагає наступне:

- маємо завжди і повністю бути готові фізично, бо тільки тоді ми зможемо поліпшити наші виступи;

- у гравців є 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 ігрової філософії;

- у команди є ігрова система з чіткими завданнями для кожної позиції, групи гравців і для всієї команди;

- ми управляємо грою і в атаці, і в обороні;

- ми націлені на атакуючий футбол;

- ми хочемо грати привабливо, але в першу чергу націлені на результат.

4. Прагнення до перемоги:

- ми 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 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 існує. Для того, щоб зрозуміти, як побудована система дитячого футболу в Німеччині, потрібно сказати, що DFB виділяє для себе сім ступенів розвитку футболіста:

1. Широке навчання рухам (3-6 років, Bambini – U7). Передбачає рухливість і різнобічні ігри в клубі, дитячому садочку або школі.

2. Навчання техніко-тактичній різнобічності (7-10 років, F-юніори та E-юніори - U8-U11). Різнобічні заняття спортом і гра в 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 у 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). Бундесліга, 2 і 3 ліги, міжнародні клубні турніри.

7. Стабілізація гри (провідні гравці). Національна збірна.

Від футболістів, які перебувають лише на перших щаблях підготовки (так звані, Bambini), багато не вимагають. У них розвивають, в першу чергу, бажання

рухатися. Їхнє ігрове поле дуже маленьких розмірів, 20 х 15 метрів. Грають вони 4 на 4 без воротаря або ж 5 на 5 з голкіпером в кожній з команд. На звичному полі і 11 на 11 в Німеччині починають грати лише так звані С-юніори, тобто до 14 років футболісти не знають, що таке реальний футбол. Реальна гра на результат починається лише з D-юніорів, а до цього хлопчики виступають тільки в турнірах на регіональному рівні. Чемпіонати проходять лише з 12 років, що само по собі показує, наскільки трепетним в Німеччині є ставлення до своїх талантів. Відзначимо, що всі ці приписи стосуються як хлопчиків, так і дівчаток, які на цьому рівні нерідко тренуються разом. 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, центри мають відмінну інфраструктуру [58]. Станом на серпень 2016 р., у 366 центрах працювали близько 1300 тренерів.

По суті, центри є організаціями, свого роду, додаткової футбольної освіти для найбільш талановитих дітей і юнаків у віці 11-17 років (частіше 11-14 років), які займаються футболом в аматорських клубах. Як правило, дитина 2-3 рази в тиждень тренується вдома, в своєму клубі, а ще один-два рази займається в центрі підтримки. Весь акцент у заняттях робиться на роботі з м'ячем, грі в футбол, відточуванні технічної майстерності та базових футбольних елементів: техніка плюс ігрове мислення швидке прийняття рішень на полі.

Центри організуються при якомусь із місцевих аматорських клубів з гарною інфраструктурою (далі це буде докладно розкрито), при необхідності DFB додатково інвестує в інфраструктурний розвиток центру. Заняття в центрах є безкоштовними.

Найбільш важливу роль у функціонуванні таких центрів відіграють земельні футбольні федерації (Landesverband). У структуру DFB входить 21 така федерація. У кожній федерації є співробітник, який відповідає за роботу місцевої мережі центрів підтримки юних футболістів. З огляду на те, що деякі федерації працюють на досить великій території, в таких федераціях координаторів може бути декілька. В цілому, в структурі DFB працюють у межах 30 координаторів діяльності центрів підтримки.

Крім координаторів, у 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 - найважливіша частина німецької системи, задекларовано: «Жоден талант не повинен залишитися непоміченим».

Важливо відзначити, що зміст всієї мережі центрів підтримки юних футболістів, включаючи інфраструктуру і персонал, обходиться DFB приблизно в 10 мільйонів євро щорічно. DFB, яка має могутні спонсорські контракти, цілком може собі дозволити подібні витрати, які, по суті, є інвестиціями, окуповуються 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» (Nachwuchsle istungs zentrum), скорочено NLZ).

Коли DFB на початку століття 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 незвичайним. Більшість з них і так мали свої дитячі школи. Однак найчастіше в школах при клубах робота будувалася як в аматорських командах: тренер-напівпрофесіонал, а то і зовсім любитель, вечорами проводив тренування для дітей. У деяких клубів була відсутня система переходу з дитячого футболу в юнацький, а також із юнацького у дорослий.

Практично всім клубам довелося витратитися, щоб їхні центри підготовки 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 у першій і другій Бундеслізі. 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.

Важливо розуміти – центр підготовки молоді в німецькому клубі це не просто дитячо-юнацька школа, де діти вчяться грати в футбол. Це потужні центри формування спортивних і науково-освітніх компетентностей, які мають чудову інфраструктуру, висококваліфіковані кадри. Крім того, центри стали 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.

Станом на серпень 2016 р., 53 німецьких клуби мають у своєму розпорядженні сертифіковані центри підготовки молоді – 18 з першої бундесліги, 18 – з другої бундесліги, 11 – з третьої ліги і навіть 6 – з регіональної ліги. Відомий випадок, коли члени комісії УЄФА з розвитку дитячо-юнацького футболу здійснювали поїздку по Східній Німеччині. Побачивши центри підготовки коттбуської Енергі і ростокської Ганзи, вони були приголомшені – у клубів третьої ліги виявилися такі центри, яких немає у багатьох клубів, що грають в груповому етапі Ліги Чемпіонів.

Згідно зі звітом DFL за підсумками сезону 2014-2015 рр., за відповідний фінансовий рік (з 1 липня 2014 по 30 червня 2015 рр.) 36 клубів першої та другої Бундесліги витратили на утримання центрів підготовки молоді 132,2 млн євро. Тобто, в середньому трохи менше 4 млн. на рік на утримання центру, які в основній своїй масі дають приголомшливу віддачу. Роком раніше, в сезоні 2013-2014 рр., витрати 36 клубів склали 120 млн євро. В цілому за 13 сезонів (2002-2003 – 2014-2015 рр.) німецькі професійні клуби першої та другої Бундесліги (36 команд щосезону) інвестували у центри підготовки близько 1,1 млрд. євро.

«Покоління центрів підготовки» – так називають в Німеччині ту парость, яка домоглася за останні роки гучних перемог. З 23 футболістів чемпіонської заявки Чемпіонату світу 2014 р. лише двоє ніколи не тренувалися в центрах (ветерани Клозе і Вайденфеллер).

Чи були в історії німецького футболу випадки, щоб клуб не зумів отримати ліцензію для виступу в першій або другій Бундеслізі через відсутність свого центру підготовки молоді або його невідповідності вимогам? Таких випадків не було. Однак неодноразово виникали ситуації, коли клуби третьої ліги, де поки наявність свого центру є необов'язковою, були близькі до виходу в другу бундеслігу і спішно «підтягували» дитячу школу, щоб відповідати вимогам та отримати ліцензію. Свого часу форсованими темпами будував центр підготовки молоді та організовував його роботу амбітний РБ Лейпциг, який прагнув якнайшвидше потрапити в професійний футбол, але будучи створеним з нуля, навіть своєї школи не мав.

Розповів про четвертий етап підготовки почнемо з розгляду занять у футбольному центрі підготовки, який організовано без шкоди для навчання в школі, а також навчання в центрі підготовки молоді – як шанс отримати професію – «Eliteschulen des Fußballs».

У німецьких клубах існує два основних механізми, що дозволяють іногороднім талантам поєднувати футбол і навчання. Перший – у клубів є свої інтернати, в яких діти живуть, а вчяться, як правило, в одній із загальноосвітніх шкіл, де їх графік навчання поєднується з можливістю дворазових тренувань. Другий – клуби селять своїх юних футболістів у школах, які мають крім освітнього комплексу, ще й житлові приміщення.

І в тому, і в іншому випадку найважливішим фактором є можливість вчитися і поєднувати серйозні заняття футболом. Для того, щоб організувати цей процес найкращим чином, DFB спільно з клубами розробив програму так званих «елітних шкіл футболу» («Eliteschulen des Fußballs»). Такими називаються освітні установи, з якими DFB і клуби укладають договір, і в даних школах навчаються юні футболісти, які займаються в центрах підготовки молоді професійних клубів. Як правило, це хлопці від 15 років і старше.

Цікаво, що багато шкіл і гімназії хотіли б стати партнерами DFB і клубів, проте до освітніх установ пред'являються серйозні вимоги, в цілому 18 пунктів,

яким ті повинні відповідати. Станом на серпень 2015 р. в Німеччині було 35 «елітних шкіл футболу», які мали сертифікат, і розташовувались по всій країні. Розпорядок навчання в таких школах поєднується з розкладом тренувань. Як правило, юні спортсмени з ранку вчяться, потім у них тренування, що передбачає наявність у школи свого стадіону, потім знову заняття, а ввечері – друге тренування вже в центрі підготовки при клубі. Крім того, юні футболісти мають гнучкий графік здачі іспитів і контрольних робіт.

Важливо: якщо хлопець не встигає, чи не здає іспит, то за нього вчитися ніхто не стане. Клуб домовляється зі школою про додаткові заняття для такого футболіста. Поширена практика додаткових занять прямо в клубних інтернатах: вчителі в другій половині дня приїжджають займатися з тими, кому потрібно підтягувати навчання.

У Німеччині є випадки, коли юний футболіст не бере участь у якомусь турнірі в складі своєї команди, а іноді і в складі юнацької збірної, адже змушений додатково вчитися, перездавати і підтягувати відвідуваність. DFB і клуби зацікавлені в тому, щоб молодь вчилася, адже це ще й питання репутації, навіщо співпрацювати з солідними школами, якщо футболісти «клеять дурня»? Відповідно успішність юнаків контролюється, до DFB постійно приходять звіти від клубів про співпрацю зі школами та успішність юних футболістів.

Найважливіший аспект співпраці DFB і клубів з «елітними школами» полягає в тому, що на всі виїзні турніри з клубами або збірними не старше 19 років обов'язково їздять 2-3 педагоги, як правило, по одній особі на гуманітарні, точні та природничі науки.

Багато клубів допомагають вихованцям в отриманні професії. Система шкільної освіти така, що в залежності від обраної школи або гімназії можна завершити навчання в 16, 17 (Realschule, Hauptschule) або 19 років (Gymnasium), після чого або можна отримувати професію, або йти вчитися в університет. Вихованці клубів, які завершують навчання в школі в 16-17 років, часто мають можливість отримати професію або в професійних коледжах, або на підприємствах, з якими у багатьох клубів укладені договори про співпрацю.

Наприклад, юні футболісти гладбахської Боруссії вчяться у відомому професійному коледжі «Фольксгартен», де готують фахівців в області економіки і управління, а хлопці з Байєра можуть без відриву від занять футболом отримати професію в галузі хімічної промисловості або економіки, адже патронат могутнього концерну дозволяє вчитися прямо на підприємствах концерну. Цікаво, що до скасування в Німеччині загальної військової повинності, клуби мали можливість допомогти своїм вихованцям з проходженням альтернативної служби в армії.

Етап п'ятий – юніорська Бундесліга – як вершина структури змагань в дитячо-юнацькому і юніорському футболі в Німеччині

Система підготовки молоді в німецькому футболі розбита на певні етапи. Залежно від віку юних футболістів кожен етап підготовки позначається певною

буквою. Верхня вікова планка – 19 років. Відповідно хлопці 18-19 років, або як їх позначають U-19 – це так звані А-юніори, 16-17 років, U-17 – В-юніори, 15 років – С-юніори і так далі.

Юніорський чемпіонат Німеччини з футболу існує з 1968 р., в 2002-му турнір зазнав серйозних змін, з'явилася єдина юніорська Бундесліга для хлопців вікової категорії не старше 19 років (A-Junioren-Bundesliga). У турнірі беруть участь 42 команди, розбиті на три зони по 14 команд у кожній за територіальним принципом: Захід, Південь / Південний-Захід і Північ / Північний-Схід. Три гірші команди в кожній із зон вибувають в юніорську регіональну лігу. Переможці кожної із зон, а також одна з команд, яка виборола в своїй зоні друге місце, виходять у фінальний турнір, де спочатку проводяться півфінали за принципом «матч вдома – матч у гостях», після чого переможці півфіналів розігрують чемпіонський титул в одному фінальному матчі.

Важливо відзначити, що склад учасників юніорської Бундесліги ніяк не пов'язаний зі складом учасників Бундесліги дорослої. Юніорська Бундесліга – це абсолютно самостійний турнір, в якому нерідко виступають юніорські команди аматорських клубів, і з якого, в той же час, цілком може вибути юніорська команда клубу «дорослої» Бундесліги. Юніорська Бундесліга – це трамплін в молодіжний і далі – в дорослий футбол для талановитих юніорів.

Крім того, вона є досить популярною спортивною подією в Німеччині. Вирішальні матчі незмінно висвітлюються пресою, локальні юніорські дербі, не кажучи вже про вирішальні ігри сезону, збирають глядацьку аудиторію у 20 000 і більше вболівальників.

З 2007 р. існує молодша юніорська Бундесліга для футболістів до 17 років (B-Jugend-Bundesliga, U-17), змагання якої проходять в тому ж форматі.

Молодіжні команди німецьких клубів мають вікове обмеження у 23 роки і виступають вже в дорослому чоловічому футболі. Втім, «молодіжки» не мають можливості піднятися вище третьої ліги, хоча для багатьох молодих талантів гарною підмогою для розвитку є можливість грати «по дорослому» вже в юніорському віці.

Етап шостий – збірні Німеччини молодших вікових груп.

Першим великим досягненням, безпосередньо пов'язаним з реалізацією програми реформ, стала перемога збірної Німеччини на чемпіонаті Європи для гравців не старше 19 років в 2008-му. Лідери тієї німецької збірної, брати Бендери, воротар Цілер, півзахисник Ріссе, вже були вихідцями нової, працюючої системи. З тих пір німецькі молодші збірні ще тричі перемагали на чемпіонатах Європи (U-17 в 2009-му, молодіжному ЧЄ в 2009-му, U-19 в 2014-му), більше десяти разів ставали призерами європейських і світових першостей. Олімпійська збірна Німеччини посіла друге місце на Іграх 2016 р. в Ріо-де-Жанейро.

Відразу шість футболістів, які стали чемпіонами Європи серед молоді в 2009-му, згодом стали чемпіонами світу 2014 р. в Бразилії: Нойер, Дж. Боатенг,

Хеведес, Хуммельс, Хедіра, Озіл. Автор переможного голу у фіналі чемпіонату світу, Маріо Гетце, в 2009-му став чемпіоном Європи у віковій категорії U-17 і був визнаний кращим гравцем турніру. У тій же команді грав воротар Марк-Андре тер Стеген, який потім виграв у складі Барселони Лігу Чемпіонів. Список можна продовжувати – багато німецьких талантів досягли успіхів у молодших збірних, перш ніж заграти в дорослому футболі.

Збірні Німеччини молодших вікових груп – це вершина піраміди дитячо-юнацького футболу. По суті, зовні все так і виглядало до проведеної реформи. Однак раніше молодші збірні частенько залишалися на положенні «бідних родичів» (це нам щось нагадує, чи не правда – *авт*.) – зібралися, зіграли, роз'їхалися. Не було єдиної концепції тренувального процесу і побудови гри, молодші збірні не були вписані у всю структуру збірних команд DFB, існували самі по собі. Нерідко з гравців молодших збірних до дорослих не добирався ніхто, не кажучи вже про перехід в національну команду. Але після того багато чого змінилося.

З самого початку реформування дитячо-юнацького і молодіжного футболу, а потім все більш рішуче, було прийнято рішення про єдині принципи тренувального процесу, організації командної гри, принципи взаємин в колективі. Єдині вимоги пронизують всю вертикаль команд молодших вікових груп, від U-15 до молодіжної збірної Німеччини, допускаючи при цьому гнучкість в підходах. Тренерські штаби збірних укомплектовані тренерами дуже високого рівня, в командах забезпечений найвищий рівень медичного обслуговування і наукового супроводу, в обов'язковому порядку, як зазначено, є наявність на зборах і турнірах вчителів, якісні логістика та проживання, відмінні умови для тренувань.

Керуючись принципом «Жоден талант не повинен залишитися непоміченим», в штаб-квартирі DFB ретельно збираються і аналізуються всілякі дані про кожного з юних футболістів, хто коли-небудь викликався в збірну будь-якого віку, нехай навіть на переглядовий збір, – від показників спортивних і медичних тестів, до особливостей характеру та інших дрібних нюансів. Ця колосальна база даних – лише вершина всього айсберга центру знань і компетентностей, якими і стали збірні Німеччини молодших вікових груп. У штабі кожної збірної є тренери-селекціонери, які постійно їздять по Німеччині, переглядаючи молодь.

Успішна реалізація програми була б неможливою без найважливішого компонента - в Німеччині була істотно реформована система підготовки тренерських кадрів. Саме тренер є ключовою фігурою всієї німецької системи, а якісна підготовка і перепідготовка дитячих тренерів стала тим фундаментом, на якому базуються всі інші елементи системи.

Зміни в підготовці тренерів проводилися надзвичайно обережно, щоб не загубити вже існуючі напрацювання та досягнення. Основний аспект у тренерській роботі з дітьми був перенесений на технічну підготовку, розвиток

мислення, прийняття рішень. Натомість ще 20 років назад базовим компонентом навіть у дитячих школах була фізична підготовка.

На вершині піраміди підготовки футбольних тренерів в Німеччині є Fussball-Lehrer (футбольний учитель), категорія, що названа як у нас, так і в інших країнах терміном «Pro».

Не дивно, що в Німеччину все частіше їдуть тренери з усього світу. Один з найбільш продуктивних напрямків співпраці німецької тренерської школи з іншими країнами це Ісландія. Ісландські дитячі тренери щорічно проходять стажування в Німеччині, відвідують лекції та семінари, складають іспити, обмінюються досвідом. Тож, чи варто дивуватися успіхам ісландців. Відомо, що 15 років назад ісландці їздили вчитися виключно в Англію.

Усе вказане дає підстави визначити досвід Німецької федерації футболу (DFB) як сучасний і позитивний, який має докладно вивчатись і застосовуватись в нашій країні.

Отже, переваги і недоліки створеної у Німеччині системи підготовки футболістів.

Німецька система за останні роки довела свою ефективність, проте є у неї і слабкі сторони. Провівши аналіз, наостанок зазначимо основні переваги та недоліки системи.

Переваги.

1. Система центрів підготовки та скаутингу охоплює всю країну. А принцип «Жоден талант не залишиться непоміченим», як видно, досягається.

2. Заняття футболом не заважають навчанню навіть у центрах підготовки при професійних клубах. Юнак, який, можливо, і не стане в майбутньому професійним футболістом, у центрі успішно закінчить школу (і футбол не стане цьому на заваді), отримає професію і матиме освітній фундамент для подальшого навчання або роботи.

3. Побудована і налагоджена система переходу з дитячо-юнацького футболу в молодіжний, а з молодіжного в дорослий.

4. Систему відрізняє високий рівень підготовки і компетентності тренерських кадрів.

5. Одна із найважливіших переваг німецької системи – вона дуже гнучка. В ній один талант може засяяти вже у 15 років, інший у 18, а третій розкритися у віці старше 20 років, як це сталося, наприклад, із захисником Кельна Йонасом Хектором, який потрапив у професійний футбол тільки в 22 роки, пройшовши всі щаблі в аматорському, і до 17 років займаючись в центрі підтримки юних футболістів, а потім заграв за національну збірну.

6. Ключове у викладеному – система поетапно готує футболістів високого рівня, які всебічно навчені і готові до професійного спорту.

Помічені недоліки.

1. В останні роки великою проблемою стала надмірна завантаженість юних футболістів. Команди проводять по 26 матчів протягом «регулярного»

сезону юніорської Бундесліги. А якщо вийшли у фінальну пульку, ще більше. Плюс матчі юніорських кубкових турнірів, національного і регіональних, талановиті ще й за молодші збірні країни грають. У юніорів виходить 30 матчів за сезон, а нерідко і під 50. Але ж це юні хлопці, їм треба вчитися, тренуватися. У зв'язку з цим величезне значення мають тренування протягом тижня.

Не дивно, що DFB вже кілька років послідовно виступає проти юніорської Ліги Чемпіонів в її нинішньому форматі, коли клуби-учасники дорослої ЛЧ Європи зобов'язані виставляти ще й юніорську команду – це серйозне додаткове навантаження для, і без того завантажених, юніорів провідних німецьких клубів. DFB пропонує, щоб клуби заявляли юніорську команду в Лігу Чемпіонів за бажанням, а не як обов'язкову норму.

2. Великий перекіс у бік технічної підготовки, розвитку ігрового мислення і прийняття рішень призвів до того, що в Німеччині поступово з'являється надлишок півзахисників, перш за все, атакуючого плану, але при цьому виникає дефіцит на позиціях центральних нападників і флангових захисників.

Тобто, на тих позиціях, які завжди були традиційно сильними в німецькому футболі, поступово зникають перспективні виконавці у міру того, як основний акцент у підготовці талантів змістився в бік креативу і творчості на противагу більш-менш стандартним діям. Потрібно вирівняти баланс у підготовці, можливо, розробити методики, які б сприяли підготовці футболістів зазначених амплуа, котрі як і раніше, затребувані у великому футболі.

3. Німеччина готує все більше талантів для збірних інших країн. К. Боатенг – в збірній Гани, Чупо-Мотінг – в Камеруні, Джонсон – в США, Хакан Чалханоглу, Топрак і Маллі – в Туреччині: дуже короткий перелік тих футболістів, які отримали футбольну освіту в Німеччині, багато хто навіть пограв за німецькі юніорські збірні, але в підсумку вирішили грати за батьківщину предків. Втім, це не стільки футбольне, скільки соціальне питання - в Німеччині багато мігрантів, отже велика кількість дітей мігрантів займаються в німецьких центрах підготовки. Станом на 2010-й, у двох найбільших містах Німеччини, – Берліні та Гамбурзі, більше 50% дітей, що займаються футболом, не мали німецького походження.

Зрозуміло, що в національну збірну Німеччини проб'ється не кожен, тому не дивно, коли футболісти з емігрантським корінням, навіть ті, що пройшли через збірні Німеччини молодших вікових груп, вирішують виступати за збірні своєї історичної батьківщини.

У січні 2016 р. на околиці Франкфурта-на-Майні, на місці колишнього іподрому, почалося будівництво так званої Академії DFB (DFB-Akademie). Вартість будівництва близько 90 млн євро, планована дата відкриття – кінець 2018 р. Це комплекс будівель, споруд і спортивних об'єктів, на території яких будуть тренуватися збірні різного віку, тут же будуть медичний і науковий центр, курси школи тренерів, бібліотека, комп'ютерні відділи, база знань, освітній центр і багато інших підрозділів DFB, включаючи її штаб-квартиру.

По суті, в Академії DFB буде зосереджений інтелектуальний потенціал німецького футболу, тобто це, свого роду, «Академія знань», робота якої націлена насамперед на подальший його розвиток, а, отже, – на розвиток дитячо-юнацького і молодіжного футболу.

Концепція розвитку легкої атлетики в республіці Білорусь

Розвиток легкоатлетичного спорту в Республіці Білорусь в цілому та в регіонах визнаний важливою складовою частиною національної та регіональної політики держави та виконавчих органів (Міністерства спорту і туризму, Федерації легкої атлетики та ін.). Тож, доцільно ознайомитися з тим, як бачать відповідна федерація розвиток цього виду спорту.

Основні проблеми управління розвитком легкоатлетичного спорту в Республіці Білорусь: а) відомча роз'єднаність в справі розвитку легкоатлетичного спорту; б) гострий дефіцит кваліфікованих кадрів; відсутність налагодженої системи підвищення кваліфікації кадрів та обміну досвідом фахівців в області легкоатлетичного спорту; г) відсутність цільової програми з системної організації структурних підрозділів та їх взаємозв'язку, які об'єднують дитячо-юнацький і дорослий легкоатлетичний спорт та їх матеріальні, кадрові, науково технічні, інформаційні та антидопінгові ресурси у форматі довгострокової двох циклової підготовки до Олімпійських ігор (1-й цикл – 2013-2016 рр.; 2-й цикл – 2017-2020 рр.); д) не розроблена і не усвідомлена стратегічна мета в наданні науково-методичної та практичної допомоги колективом кафедри легкої атлетики Білоруського державного університету фізичної культури (професорсько-викладацький склад, докторанти, аспіранти, магістранти, студенти старших курсів, які готують курсові та дипломні роботи і матеріально-технічна база кафедри) збірним командам з легкої атлетики, в тому числі і визначення основних етапів реалізації Стратегії розвитку та спільної наукової продукції з родинними кафедрами університетів усіх регіонів країни; е) відсутні і не функціонують регіональні Центри олімпійської підготовки в університетах країни, де є багатий досвід і традиції щодо специфіки підготовки (за видами легкої атлетики) майбутніх олімпійців, а також не забезпечено фінансування за рахунок місцевого бюджету і спонсорів; ж) відсутність банку даних та спеціальної літератури, чіткої системи державної пропаганди і популяризації олімпійської легкої атлетики, науково-методичного республіканського журналу або бюлетеня з проблем олімпійської легкої атлетики та пропаганди досягнень у дитячій і підлітковій легкій атлетиці; з)

недосконалою є структура роботи ДЮСШ з легкої атлетики в країні, що має суттєві різночитання з проблем організації рухової діяльності з міжнародною програмою «Дитяча легка атлетика ІААФ» в аспекті затвердження її нових форм – рухових (тренувальних) завдань (РЗ), коли діти на заняттях грають в легку атлетику і дана програма постає у вигляді передового досвіду масового залучення дітей до занять легкою атлетикою, де в емоційній і захоплюючій формі вони вчяться основам спортивної «грамоти»; і) в цілому, за даними фахівців із зарубіжних країн, є неефективним вузький підхід до навчання техніці і розвитку фізичних якостей у легкоатлетичних дисциплінах (в умовах ДЮСШ), коли практично виключається з навчального програмного матеріалу тема формування інтелекту юного спортсмена, діяльнісна сторона його розуму (вмотивованість, цілеспрямованість, усвідомленість). Але на першому етапі юні спортсмени повинні навчатися усвідомленому сприйняттю і контролю своїх дій за основними параметрам рухів, де провідну роль відіграють психомоторні здібності (психомоторна пам'ять про просторову перемінну, про перемінні м’язові зусилля і перемінну часу, а також чутливість до особливостей різних рухів за цими ж параметрами). В цьому саме і закладена нова ідея навчання з дітьми і підлітками, яка дозволяє вивести юного спортсмена на новий прогресивний рівень навчання та оптимізувати процес олімпійської підготовки на кожному з етапів спортивного вдосконалення; к) недостатній рівень фінансування системи легкоатлетичного спорту або його відсутність (ДЮСШ, СДЮШОР, збірні команди, регіональні центри, майстер класи (як, наприклад, Максима Мирного в тенісі): школа Юлії Нестеренко (спринт), Надії Остапчук (штовхання ядра), Вадима Дев'ятовського та Івана Тихона (метання молота), Кравченка (у десятиборстві), Раїси Аглетдіновой (бігу на середні дистанції) та інші; л) недостатній рівень інфраструктури легкоатлетичних баз і Центрів підготовки в регіонах РБ; м) відсутність пересувних (на автобусах) науково-дослідних лабораторій, і психологічної допомоги на замовлення і швидкої допомоги для спортсменів і тестування антропометричних і морфо-функціональних показників для збору в банк даних талановитих легкоатлетів-підлітків; н) відсутність клубної системи проведення змагань; о) відсутність дієздатної групи визнаних професійних тренерів-консультантів з видів легкої атлетики та їх спільноти (на базі кафедри легкої атлетики БГУФК, інших вузів і представників федерації легкої атлетики РБ) для надання організаційної, науково-методичної і тренерської допомоги у місцях базування талановитих легкоатлетів (за списком федерації легкої атлетики).

Метою Стратегії розвитку легкої атлетики є підвищення ефективності управління розвитком легкоатлетичного спорту в Республіці Білорусь на всіх етапах двохциклової олімпійської підготовки (2013 - 2020 рр.).

Досягнення цієї мети в значній мірі залежить від успішного вирішення таких завдань:

- розробити в РБ з охопленням всіх регіонів країни єдиний інформаційно-аналітичний банк даних про перспективних молодих легкоатлетів (Базовий центр – кафедра легкої атлетики) з відображенням можливостей зростання їх спортивно-технічної майстерності в конкретних видах легкої атлетики, потреб і кола інтересів учнів та їхніх тренерів, подальшої професійної орієнтації;

- забезпечити роботу запрошених із Мінська та інших регіонів провідних фахівців для консультацій в «глибинці» тренерів регіонів з подальшим викликом талановитих юних легкоатлетів у регіональні та столичні Центри підготовки для складання експертного висновку і проходження додаткового тестування;

- організувати на території регіонів експериментальні наукові майданчики для проведення досліджень;

- забезпечити кожен регіон науково-методичним фондом статей, монографій, навчальних і навчально-методичних посібників, інноваційних розробок з питань розвитку легкоатлетичного спорту в школі, ДЮСШ, СДЮШОР, спортивних клубах;

- поміняти Стратегію розвитку легкоатлетичного спорту і науки на кафедрі легкої атлетики БГУФК з традиційної навчальної на інноваційну, розвиваючу, з опорою на: дитячо-юнацький контингент і популяризацію легкоатлетичного олімпійського спорту, розвиненість інфраструктури кафедри легкої атлетики (кадрове оновлення або заміна осіб, які не вписуються в Стратегію олімпійської підготовки, вимоги до студентів, магістрантів і аспірантів, які виконують курсові та дипломні проекти, готують магістерські і кандидатські роботи). Ввести посаду заступника завідувача кафедри з олімпійської підготовки (замість спортивно-масової роботи). Забезпечити додаткове преміювання курсових і дипломних робіт, а також отримання «бонусів» на республіканських оглядах-конкурсах студентських наукових робіт за «персональний внесок» в олімпійську підготовку членів національної команди країни з легкої атлетики. Популяризувати всесвітньо відомі національні «школи» (тренер і його учні) за видами легкої атлетики, які зробили істотний внесок на Олімпійських іграх шляхом вивчення та наукового узагальнення передових систем підготовки, – аж до випуску «Інформаційного бюлетеня» про кращих юних легкоатлетів країни

різних вікових груп, задіяних в олімпійській резервній підготовці, їх тренерів, батьків дітей, членів сімей, волонтерів, спонсорів, які надають матеріальну, психологічну і будь-яку іншу допомогу в їх підготовці. Створити комплексні наукові групи при кафедрі легкої атлетики на постійній основі (зі складу викладачів, дипломантів, магістрантів, співробітників наукових лабораторій і представників суміжних дисциплін БДУФК) по 1-2 провідним видам, що мають перспективу олімпійського сходження на п'єдестал, для системного вирішення важливого завдання науково-методичного супроводу майбутніх олімпійців.

Організація фінансування діяльності регіональних структур легкоатлетичного спорту в РБ. До фінансових зобов'язань регіонів як суб'єктів РБ відносяться:

- організація і здійснення регіональних програм і проектів, міжвідомчих програм і проектів у галузі фізичної культури і спорту, – в цілому, та легкоатлетичного спорту, – зокрема;

- організація і проведення регіональних офіційних легкоатлетичних змагань (дітей і дорослих) за програмами олімпійських легкоатлетичних дисциплін (в тому числі, зі спортивною екіпіровкою);

- матеріально-технічне, фінансове, науково-методичне, медико-біологічне і антидопінгове забезпечення легкоатлетів, включаючи забезпечення їх підготовки до республіканських і міжнародних змагань і участі в зазначених змаганнях; будівництво і реконструкція легкоатлетичних об'єктів з необхідним обладнанням та інвентарем.

Найбільш дієвим і ефективним способом залучення недержавного фінансування в сучасних умовах є фандрайзінг (фандрайзинг, іноді фандрейзинг (від англ. fundraising) – являє собою процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних і т. д.), які організація не може забезпечити самостійно і які є необхідними для реалізації певного проекту або своєї діяльності в цілому) .

Основні механізми реалізації Стратегії. У частині оптимізації структури легкоатлетичного спорту в РБ необхідно:

- подолати відомчу роз'єднаність за допомогою інтеграції зусиль державних, громадських і комерційних організацій, що займаються питаннями розвитку легкоатлетичного спорту; створити олімпійську дитячо-юнацьку легкоатлетичну школу при кафедрі легкої атлетики та легкоатлетичному манежі в рамках сучасного спеціалізованого спортивного об'єкта з повною соціальною інфраструктурою і науково-методичною базою;

- створити систему спортивних змагань для всіх вікових груп, в якій запропонована програма «Підліткова олімпійська легка атлетика» (біг на короткі дистанції – гладкий і бар'єрний, стрибки в довжину і потрійним, метання – штовхання ядра і метання молота, десятиборство, спортивна ходьба і біг на витривалість) може стати основною частиною нової навчальної програми для учнів ДЮСШ нового покоління. Вона базується переважно на спортивно-змагальних ігрових легкоатлетичних комплексах. Пропонований освітній проект знайомить з передовим досвідом масового залучення дітей і підлітків до занять легкою атлетикою (популярні і «нагородні» види в Республіці Білорусь), де в емоційній і захоплюючій формі вони вчаться основам спортивної «грамоти». Дана програма несе в собі риси інноваційного проекту, представляє нові форми організації рухової діяльності на заняттях в ДЮСШ у формі рухових (тренувальних) занять. Програму можна порівняти з уже наявними в світовому освітньому просторі ІААФ проектом Міжнародної федерації легкої атлетики «Дитяча легка атлетика ІААФ».

По-перше, комплекси вправ змагань доступні кожному підлітку, незалежно від його спортивної спеціалізації, для їх реалізації рівень попередньої підготовки юних спортсменів не відіграє вирішального значення.

По-друге, ці комплекси-ігри доступні, зрозумілі і цікаві підліткам, на заняттях вони із задоволенням грають в легку атлетику і одночасно дуже багато чому вчаться.

Змагання за програмою «Підліткова олімпійська легка атлетика («біг на короткі дистанції – гладкий і бар'єрний», «стрибки в довжину і потрійним», «метання – штовхання ядра і метання молота», «десятиборство», «спортивна ходьба і біг на витривалість») можна проводити не тільки на стадіоні або в легкоатлетичному манежі, а й на будь-якому спортивному майданчику або в спортивному залі.

Принципи реалізації стратегії: законність – суворе, точне і неухильне дотримання вимог законодавства всіма учасниками заходів щодо реалізації Стратегії; однакове розуміння мети Стратегії органами державного і громадського управління, посадовими особами, виконавцями навчального і спортивно-тренувального процесів під контролем Федерації легкої атлетики РБ; пріоритетність і узгодженість у виборі і розвитку конкретних видів легкої атлетики, заходи по реалізації Стратегії з установкою на послідовність їх здійснення та урахуванням соціально-економічної обстановки; орієнтація на виявлення, вивчення і освоєння кращої вітчизняної і світової практики з розвитку легкоатлетичного спорту з метою вдосконалення стратегічно

правильної і конструктивної системи підготовки до Олімпійських ігор 2016 і 2020 рр.

Етапи реалізації Стратегії. Виконання цих заходів потрібно провести в три етапи.

Проведення заходів 1-го етапу дозволить створити нову модель управління легкоатлетичним спортом і оптимізувати структуру спортивних організацій, причетних до легкої атлетики (стосовно популярних в РБ видів легкої атлетики серед молоді).

Проведення заходів 2-го етапу дозволить створити сучасну навчально-матеріальну базу легкоатлетичного спорту, а також ефективно організувати роботу з відбору і укомплектування ДЮСШ, збірних юнацьких і молодіжних команд перспективними молодими спортсменами, націленими на участь в Олімпійських іграх. Укомплектувати ДЮСШ, СДЮШОР, клуби з видів легкої атлетики, названих іменем видатних легкоатлетів, посилити кафедру легкої атлетики БДУФК фахівцями з новим мисленням і прихильністю до Стратегії.

Завершення 3-го етапу дозволить у встановлені терміни досягти поставлених цілей в розвитку легкоатлетичного спорту. У регіонах РБ і всієї країни в цілому: створити ефективну модель управління розвитком легкоатлетичного спорту в РБ, потужну навчально-матеріальну базу (особливо на початковому етапі спортивної спеціалізації), залучити широкі маси дітей і підлітків до науково-обґрунтованого вибору (з урахуванням генного і психологічного рівнів) до занять окремими видами легкої атлетики (відповідно до Стратегії), посилити пропаганду легкоатлетичного спорту, особливо у контексті майбутніх Олімпіад, підвищити соціальне благополуччя осіб, які працюють за новими програмами олімпійської підготовки і в нових якісних умовах, підвищити рівень психофізичної кондиції, рівень майстерності і спортивних досягнень осіб, мотивованих до участі в Олімпіадах.

Очікувані результати: створення ефективної моделі управління розвитком легкоатлетичного спорту в регіонах і РБ в цілому; забезпечення вільного доступу дітей і підлітків до спортивних об'єктів легкоатлетичного профілю і збільшення чисельності залучених у заняття; створення умов для занять обраними видами легкої атлетики та підвищення рівня задоволеності осіб, які займаються, якістю організації та процесу занять легкоатлетичними вправами; збільшення кількості та якості проведених досліджень, наукових і методичних розробок, захищених дисертацій, наукових публікацій, навчальних і методичних видань, медико-біологічних центрів (включаючи генетичний рівень) в БГУФК та в інших обласних університетах, включених в національну

систему розробки і реалізації Стратегії з підготовки легкоатлетів до Олімпійських ігор.

Ризики: можливе збільшення планованих термінів реорганізації кафедри легкої атлетики і ДЮСШ при ній в республіканський центр управління легкоатлетичним спортом по підготовці до Олімпійських ігор або більш пізні терміни з проведення заходів 2-го етапу в форматі реалізації Стратегії зі створення сучасної навчально-матеріальної бази легкоатлетичного спорту в країні; можливе нестабільне фінансування по окремих заходах по ряду принципових позицій, які впливають на досягнення мети і поставлених завдань.

Механізм контролю. Міністерство спорту і туризму РБ і Федерація легкої атлетики РБ здійснюють контроль за виконанням етапів реалізації Стратегії легкоатлетичного спорту на регіональному і центральному рівнях. БДУФК і регіональні організації несуть відповідальність за досягнуті результати, взаємодіють із зацікавленими сторонами, здійснюють підготовку в межах своїх повноважень і нормативно-правових актів, необхідних для реалізації Стратегії, забезпечують звітність і контроль над ходом реалізації Стратегії.

Концепція розвитку ігрових видів спорту (від екстенсивного до інтенсивного підходу у розвитку спорту)

Пропозиції з розвитку хокею в Росії, які ми тепер розглянемо це, фактично, – творча переробка досвіду розвитку хокею, накопиченого у Канаді Організацією «Хокей Канада».

Організація «Хокей Канада» (Hockey Canada, HC) – це, фактично, відповідна національна Федерація. Вона представляє Канаду на міжнародній арені і займається популяризацією і розвитком хокею в Канаді, підготовкою тренерів, суддів і персоналу.

Для Канади характерна побудова роботи через формування спеціальних програм, що дозволяє проводити чітку градацію ідей, визначати пріоритети і тверезо оцінювати стан справ не тільки в цілому, але також за кожним конкретним напрямком. Всю діяльність HC можна умовно розділити на дві взаємопов'язані частини:

1. Розвиток гри в хокей у будь-якому аспекті, підвищення професійного рівня тренерів, суддів, адміністраторів і гравців у цілому в країні, впровадження та просування національних хокейних програм.

2. Програми хокею вищих досягнень (Program of Excellence), які готують гравців для збірних команд країни; організаційне і технічне забезпечення підготовки та виступу збірних.

НС вдалося вибудувати чітку систему роботи. Планування напрямків роботи займає великий обсяг часу у штатних співробітників НС. Зате після затвердження програм всі чітко уявляють, чим вони повинні займатися. При такій постановці справи ніхто не намагається «прикритися» результатами збірних, затуляючи очі на провали у масовому спорті.

У першу частину входять такі програми:

1. Академії хокейного майстерності (Hockey Skills Academy);

2. Програма навчання батьків (Parent Education);

3. Національне тестування (National Skills Standards and Testing);

4. Програма оцінки та селекції гравців (Player Evaluation and Selection);

5. Національна реєстрація гравців;

6. Програма безпеки та управління ризиками (Risk and Safety Management);

7. Програма підготовки суддів;

8. Тренерська програма «Наставник» (Mentorship);

9. Багаторівнева програма підготовки тренерів (Competency Based Education and Training, CBET);

10. Програма розвитку майстерності (Skills development program);

11. Регіональні хокейні центри (Regional Centers, Centers of Excellence).

Основний наголос у роботі НС робиться на розвитку багаторівневої програми підготовки тренерів, Програми розвитку майстерності та Регіональних хокейних центрів.

Гравець починає свою кар'єру в «дворових» командах, у віці 5-6 років і залишається в системі аматорського хокею, як правило, до віку у 18-20 років. Команди діляться як за віковими групами, так і за рівнем підготовки гравців. Виділяються такі вікові категорії: Initiation (5-6 років), Novice (7-8 років), Atom (9-10 років), Pee Wee (11-12 років), Bantam (13-14 років) і Midget (15-17 років). Відповідно до рівня підготовленості гравців існують категорії: Recreational, House – це гравці, що грають заради розваги, і категорії A - AA - AAA, це команди, які беруть участь у змаганнях різного рівня.

Перехід гравців з одного рівня на інший здійснюється на основі системи «Оцінки і відбору гравців». Майже всі хокейні арени та майданчики належать місцевим громадам. Тренери працюють на добровільних засадах, отримуючи лише невеликі «добові» на виїздах. По суті, аматорський хокей в Канаді

фінансується батьками юних гравців і місцевими громадами. Держава ж через НС фінансує проведення внутрішніх чемпіонатів у різних вікових категоріях і загально-національний турнір серед гравців до 17 років. При цьому витрати батьків на заняття хокеєм дитини 7-8 років оцінюють в 2000 канадських доларів на рік, а в віці 17-18 років вже в 6000 доларів за рік. Ці суми включають витрати на екіпіровку, поїздки, оренду льоду, послуги лікарів і тренерів з фізичної підготовки, спортивне харчування.

Гравець, підписавши контракт (у віці 16-20 років) з однією з команд канадських нижчих ліг (Minor Leagues), починає отримувати зарплату (часом символічну, близько 5000 доларів на рік) і потрапляє в клубі на «повне забезпечення». Зарплати гравців в кращих нижчих лігах (AHL) можуть становити 60-100 тис. доларів на рік. Безумовно, мета всіх гравців – потрапляння на драфт і підписання контракту з клубом NHL.

Незважаючи на «аматорський» напрям у підготовці хокеїстів до віку 18-20 років, НС вдається отримувати результат в основному за рахунок двох компонентів.

1. Програма розвитку майстерності (Skills Development program). Це одна з головних програм, яка користується популярністю і привертає основну увагу, оскільки результати її реалізації проявляються швидше за все. Головною метою програми є базове, яке виступає фундаментом росту майстерності, підвищення рівня умінь і навичок молодих гравців, а також рівня підготовки тренерів на місцях. Програма розвитку майстерності включає в себе керівництво для тренерів, яке, по суті, є планом сезонної підготовки – простим і зрозумілим «гідом» для тренера у процесі навчання гравців базовим навичкам. Настанову (тобто, методичний посібник) для тренерів розроблено під патронатом тренерського комітету НС. Крім сезонного плану, настанова містить «піраміду» розвитку якостей гравця.

Опрацював НС також концепцію побудови тренувального процесу для гравців різних вікових груп, що забезпечує прогрес у розвитку їхньої майстерності. Для кожної вікової групи визначено розподіл тренувального часу з основних п'яти складових: технічні навички; індивідуальна тактика; командна тактика; командна гра; стратегія гри.

Наприклад, для віку Atom (9-10 років) рекомендується 50% часу приділяти технічним навичкам, 20% – індивідуальній техніці, 15% – командній тактиці, 10% – командній грі і 5% – стратегії гри. Крім цього, Керівництво містить вправи, які професійно проілюстровані і ретельно деталізовані, щоб допомогти тренеру в розумінні концепції кожного заняття. До керівництва навіть прикладений

пластиковий прозорий держатель, тренеру залишається тільки вкласти в нього сторінку з необхідним заняттям і вийти на лід.

У сезоні 2004-2005 рр. НС було поширено понад 17 тисяч таких посібників. Вартість одного примірника настанови становить 35 канадських доларів.

2. Національна програма тестування (National Skills Standard and Testing).

Програма тестування є важливим елементом якісної оцінки ефективності роботи програм розвитку рівня дитячого та юнацького хокею в національному масштабі. Набір тестів, розроблений НС, однаковий для всіх куточків країни і викладений на сайті НС. Тренер, після виконання тестів гравцями команди, вводить результати в загально національну базу даних і може оцінити досягнення своїх учнів у порівнянні з результатами їхніх однолітків у масштабах всієї країни. Тести включають різні вправи при роботі «на станціях» і, на думку фахівців НС, повинні проходити в захоплюючій атмосфері змагання.

Ці два компоненти і є основними в успіху підготовки молодих хокеїстів. Отже, успіх в Канаді забезпечують: наявність чіткої програми і система контролю за її виконанням. Крім цього, маючи всю інформацію по всій країні, у НС отримує можливість контролювати і оперативно вносити зміни в ці свої програми, що природно збільшує їхню ефективність.

Прилад стратегії розвитку хокею, яку підготував В.Є. Горський для умов Росії, можна вважати симбіозом елементів як способу екстенсивного, так і інтенсивного розвитку спорту, з урахуванням досвіду, накопиченого в Канаді. У розробці, яку він підготував і яку ми розкриваємо нижче, достатньо цікавих ідей, які можуть слугувати більш-менш придатним прототипом для розвитку ігрових видів спорту в сучасній Україні.

Автор зазначає, що в останні роки в Росії велика увага приділяється розвитку матеріальної бази хокею. Це сприяє популяризації хокею та збільшенню кількості дітей, які займаються, що, в свою чергу, може дати через якийсь час збільшення кількості класних хокеїстів, просто за рахунок природного відбору, тобто за рахунок збільшення конкуренції. Саме так відбувався розвиток хокею в Радянському Союзі. Величезна армія юних хокеїстів дозволяла тренерам відбирати гарних гравців для формування команд. Якщо хтось із гравців не справлявся, за дверима роздягальні завжди стояла черга з бажаючих [31].

З тих пір пройшло досить багато часу, кількість «хокейних» держав в Європі значно збільшилася. При цьому розвиток хокею там йде не екстенсивно (завдяки збільшенню осіб, які займаються хокеєм), а за рахунок наукового та індивідуального підходу до відбору і тренувального процесу. Використані

напрацювання тренерів радянської школи, були систематизовані і доповнені науковою організацією процесу спортивної підготовки.

Сьогодні у всіх хокейних країнах розроблені і реалізуються програми розвитку хокею, створюються національні хокейні центри, де йде пошук нових методів роботи, розробляються нові методики тренувань, тренажери, аналізується світовий досвід розвитку хокею. У Канаді, Швеції, Фінляндії, Швейцарії дещо збільшується кількість молоді, яка займається хокеєм, але приділяється велика увага поліпшенню якості навчання. Приміром, Федерація хокею Канади декілька років витратила на те, щоб зібрати воєдино тренувальні вправи, відсортувати їх, виділити кращі. Результатом цього став випуск 8 DVD-дисків із вправами, які отримують канадські тренери після проходження спеціалізованих курсів.

Розробник пропозицій В.Є. Горський зазначає, що Росія зараз знаходиться в стороні від цього процесу [31]. Більше того, на сьогодні зі структури Федерації хокею Росії навіть виключені науково-методичні підрозділи, придатні для подібної роботи. Для збереження і зміцнення позицій вітчизняного хокею В.Є. Горський пропонує розробити і реалізувати комплекс заходів щодо підвищення ефективності хокейної галузі.

Тут зробимо відступ, щоб пояснити дещо важливе. У нашій давній статті ми зосередили увагу на темі спорту як галузі (отрасли – *рос*.) і сфери. Зокрема в ній було вказано наступне: «Ми актуалізуємо необхідність розгортання наукової роботи з розробки базових основ теорії управління спортом і серед них – вихідних понять «спорт як галузь» і «спорт як сфера» і надалі розгляду і використання їх в інтересах не тільки спортивної науки, але й розвитку окремих видів спорту, таких, як «отрасль, предотрасль и не отрасль – *рос*.» з метою визначення оптимальної стратегії їх розвитку» [133].

В результаті зі стану «предотрасли» перспективний з цієї точки зору вид спорту буде мати перспективу переходу до стану справжньої «отрасли» – стійкої соціально-економічної одиниці, яка здатна сама підтримувати свій стабільний стан відносно оточуючих систем (як це має місце з баскетболом у США, з хокеєм у Канаді, футболом у Іспанії, яким не потрібне державне фінансування). Або, навпаки, виникне чітке усвідомлення, що той чи інший вид спорту, припустимо кульова стрільба або фехтування, в принципі не можуть претендувати на те, щоб відбутися як самодостатня система, поіменована нами як «отрасль спорта».

Звідси і різні підходи до функціонування і розвитку видів спорту: якщо «отрасль» і «предотрасль» мають прагнути до залучення стабільних ресурсів

для зростання спортивної майстерності, то для видів спорту, які відносяться до «не отрасли», значимою є підтримка держави, спонсорів і меценатів, словом, залучення бюджетних ресурсів, необхідних для фінансування наукових досліджень в сфері спортивного тренування в цих видах, поповнення тренерськими кадрами, виробництва спортивного інвентарю, організації роботи зі спортивними резервами, надійної діяльності збірних команд різних рівнів і т.п.

Поняття «галузь» і «сфера» тісно пов'язані одне з іншим, тому їх необхідно розробляти і подавати в такій єдності. Основу для розгляду цих явищ і понять має становити вивчення специфічної діяльності в спорті, що здійснюється різними фахівцями: управлінцями (рівень відповідальних за розвиток виду в країні, типові представники – особи, що очолюють національну федерацію), менеджерами (це рівень керівників окремих спортивних організацій, або старших тренерів), тренерами, науковцями і т.д.

«Сферу» спорту ми попередньо визначили як полі процесуальне, спеціально співорганізоване професійне співтовариство. Працюючі в конкретному виді фахівці, хоча й роблять свою роботу, є носіями цілісної діяльності з підготовки спортсменів, формують вид спорту як загальну для них справу (бізнес). Основні сферні процеси, що забезпечують створення і розвиток культурної практики підготовки спортсменів, це породження нового (ідей розвитку виду, методики, технології), які слід віднести до діяльності виробництва. Крім того, це діяльність відтворення (навчання тренерських кадрів, поширення методик спортивного тренування, підтримка існуючих традицій, що забезпечують наступність у розвитку спорту). Нарешті, це процеси виведення з ужитку застарілих методик тренування, зразків спортивної форми та інвентарю і т. п., по суті, робота утилізації або захоронення віджилих форм і видів діяльності, що гальмують подальший розвиток виду спорту.

З представленого слідує, що в умовах відходу від адміністративно-командної моделі розвитку спорту на пострадянському просторі проблеми теорії тренування в окремих видах спорту безперспективно розглядати у відриві від організаційно-управлінської і економічної ситуації, що характеризують основні параметри його стану як системи. Тому, з одного боку, спортивна наука, точніше той її рівень, який забезпечує формування системи базових понять і закономірностей спортивного тренування, повинна бути випереджальним імпульсом для розвитку спорту у цих країнах. Тоді як, з другого, завдання дійсного розвитку того чи іншого виду спорту прирікають його організаторів-практиків на тісну співпрацю з представниками спортивної

науки, які вивчають окремі аспекти оптимізації навчально-тренувального процесу на різних рівнях системи багаторічної підготовки спортсменів.

В.Є. Горський [31] зазначає, що потрібно вирішити, якими новими ідеями буде заповнена та матеріальна база для розвитку хокею, який створюється в останні роки. Якого рівня фахівці, тренери будуть працювати в нових палацах, перш за все, з дітьми. В іншому випадку відставання від хокейних країн Європи і Північної Америки в науково-методичному, технологічному напрямі, а, отже, і в спортивних результатах, буде тільки збільшуватися.

Відтак, розробник пропонує, що метою сучасного етапу розвитку хокейної галузі Росії має стати підвищення якості вітчизняного хокею на основі впровадження в хокейну галузь науково-технологічного підходу, пошуку і створення умов для реалізації нових ідей.

Першочергові завдання хокейної галузі Росії він вбачає такими:

1. Створення системи науково-технологічного забезпечення хокейної галузі.

2. Створення системи професійної підготовки тренерів.

3. Створення системи професійної підготовки хокеїстів.

4. Створення системи скаутингу.

У систему науково-технологічного забезпечення хокейної галузі повинні увійти такі компоненти:

1. Науково-методичне забезпечення:

• розробка науково обґрунтованих методик тренувань, колекцій вправ, методик управління тренувальним процесом команд у різних умовах та обставинах;

• розробка науково обґрунтованих методик систематичного аналізу динаміки та структури тренувальних навантажень, обстеження змагальної діяльності, комплексних і поточних обстежень і тестів;

• розробка науково обґрунтованих методик управління змагальною діяльністю команд у різних умовах та обставинах.

2. Інформаційне забезпечення:

• створення єдиного інформаційно-технологічного простору хокейної галузі на базі портальних рішень;

• створення спортивного паспорта (реєстру) хокеїста, розробка системи показників ефективності спортивної діяльності команд і гравців (як своїх, так і суперника), всебічних статистичних показників, показників виконання техніко-тактичних дій;

• ведення баз даних по колекціях вправ, методиках тренувань, тактичних варіантах, індивідуальних технічних прийомах;

• розробка автоматизованих методів і засобів аналізу відео матеріалів, оцінювання техніко-тактичних дій гравців, надання результатів виконаного аналізу;

• розробка методів, засобів, баз даних програмних продуктів для аналізу і синтезу ефективних тактичних рішень і варіантів виступу команд у різних умовах;

• інтерактивні, мультимедійні, автоматизовані засоби пропаганди хокею.

3. Матеріально-технічне забезпечення в частині формування науково обґрунтованих вимог, експертизи якості, супроводу розробки необхідних і перспективних матеріально-технічних ресурсів: спортивні споруди, спортивна техніка, екіпірування, форма, інвентар, обладнання для тренувального процесу і т. п.

4. Медико-біологічне і антидопінгове забезпечення в частині розробки науково обґрунтованих методів і засобів оцінювання, формування, підтримки, відновлення і корекції фізичного, функціонального і психологічного стану спортсменів, програм і методик щодо попередження застосування і розповсюдження допінгу в хокеї і т. п.

Основою системи науково-технологічного забезпечення хокейної галузі повинна стати система наукових хокейних центрів, яка включатиме Головний науковий хокейний центр, який створюється в структурі Континентальної хокейної ліги (КХЛ) і Регіональні хокейні центри, створювані на базі провідних клубів КХЛ, Молодіжної хокейної ліги (МХЛ) і Вищої хокейної ліги (ВХЛ), яка є другою за силою після КХЛ.

Основні завдання, які повинна вирішувати система науково-методичних центрів:

• Розробка, впровадження і підтримка в актуальному стані єдиного інформаційного простору (порталу) галузі, що охоплює Федерацію хокею Росії, КХЛ, ВХЛ, МХЛ, профспілку гравців, дитячі установи;

• Розробка і поширення методичних посібників для тренерів усіх рівнів, типових планів сезонної підготовки, планів тренувань, колекцій вправ для формування і вдосконалення хокейних якостей, навичок і умінь гравців різного віку;

• Розробка та впровадження системи національного тестування для оцінювання рівня підготовленості гравців різного віку і ефективності роботи тренерів, використання для цього Порталу галузі;

• Розробка та впровадження засобів і методів отримання, обробки, надавання інформації про всі аспекти хокею;

• Відстеження стану хокею в світі і нових тенденцій розвитку світового хокею;

• Пошук і контроль появи нових розробок в хокейному світі, з метою збору, аналізу та використання цього досвіду для розвитку хокею в Росії. Це відноситься до всіх компонентів хокейної галузі: нові вправи і тренажери, нові системи тренувань, планування тренувального процесу, використання фармакології, нових методів і систем реабілітації спортсменів після травм, нових методів відновлення спортсменів після навантаження, нових методів оцінки функціональних станів, нововведень, що використовуються в інформаційній і технічній частинах підготовки хокеїстів;

• Розробка та впровадження методів навчання і тренувань з використанням сучасних інформаційно-технічних засобів;

• Розробка методик навчання і тренувань, в тому числі за рахунок використання досвіду в інших галузях освіти та психології;

• Відеозапис і статистична обробка виступів провідних збірних і клубних команд світу. На основі цих даних створення аналітичних оглядів і випуск методичних рекомендацій, створення оглядових і навчально тренувальних відео-фільмів;

• Випуск спеціалізованого періодичного видання (друкованого та/або електронного) для фахівців, що працюють в хокеї. Автор вказує, що хокей на сьогоднішній день – це галузь, яка не має в Росії свого спеціалізованого науково-методичного видання;

• Створення діючих і доступних тренажерних залів, в яких будуть зібрані всі найсучасніші хокейні тренажери та обладнання.

Створення системи професійної підготовки тренерів передбачає такі заходи.

1. Навчання всього тренерського корпусу основам використання інформаційних технологій, комп'ютерної техніки, порталу хокейної галузі.

2. Початкову підготовку хокейних тренерів.

Для цього необхідне створення постійно діючих курсів для підготовки хокейних тренерів за усіма віковими категоріями гравців, в тому числі, за дистанційною формою навчання з використанням порталу галузі. Розробка методичної літератури та інших матеріалів для тренерів низового рівня. Початкова підготовка хокейних тренерів повинна забезпечити передачу основних базових знань навчання хокею, яка включала б: набір вправ,

планування тренувальних занять, педагогічні прийоми управління командою, відеоматеріал, спеціалізовану літературу.

3. Підвищення кваліфікації тренерів.

Потрібне створення постійно діючої системи курсів і семінарів для тренерів хокейних шкіл з метою підвищення їх кваліфікації, в тому числі за дистанційною формою навчання з використанням порталу хокейної галузі. Створення системи атестації тренерів. Семінари, відео-конференції повинні проводити провідні вітчизняні тренери та фахівці. Проведення семінарів фахівцями із суміжних областей: психологія, медицина, фармакологія, технічна частина, інформаційні технології. Підготовка тренерів-спеціалістів по областях: тренер по окремим амплуа гравців, тренер з фізичної та функціональної підготовки, тренер з психологічної підготовки, тренер з інформаційних технологій.

4. Підготовка тренерів вищого рівня майстерності.

Відновлення постійно діючої Вищої школи тренерів. Використання дистанційних форм підготовки на базі порталу галузі. Вивчення тренерами сучасних методик тренувань, нових тренажерів і обладнання. Вивчення тренерами сучасних інформаційно-технологічних засобів, що використовуються для підвищення ефективності тренувального процесу та змагальної діяльності. Запрошення найбільш відомих у світі фахівців у сфері хокею. Співробітництво з розробниками і виробниками спеціалізованих тренажерів, обладнання, комплексів з функціональної підготовки, діагностики та реабілітації.

Удосконалення знань у суміжних областях: психологія, медицина, фармакологія, технічна частина, інформаційні технології. Запрошення фахівців із інших видів спорту для більш якісної та всебічної підготовки тренерів: акробатика, гімнастика, ковзанярський спорт, фігурне катання. Удосконалення професіоналізму тренерів-фахівців по областях: тренер по окремих амплуа гравців, тренер з фізичної та функціональної підготовки, тренер з психологічної підготовки, тренер з інформаційних технологій.

5. Розробка системи критеріїв оцінювання професійного рівня тренерів, створення рейтингу тренерів, системи мотивації.

Особливо це важливо для тренерів дитячих, юнацьких, молодіжних команд. Для цих тренерів перемога в турнірах не повинна бути єдиним критерієм успіху. В наш час така постановка питання призводить до численних проблем у дитячому і молодіжному хокеї. У систему критеріїв оцінювання професійного рівня тренера, окрім бажаної перемоги, повинні входити: кількість гравців, підготовлених для команд вищої майстерності, збірних країни;

кількість розроблених методичних матеріалів та індекс їх цитування, їх якість, на думку колег; результати національного тестування гравців, підготовлених цими тренерами та інші. На підставі цих критеріїв повинен формуватися рейтинг тренерів і відповідно до цього рейтингу повинна діяти система мотивації тренерів. В тому числі рейтинг повинен використовуватися для підбору тренерів в команди найвищого рівня – у КХЛ і збірні. Збір інформації для складання рейтингу повинен здійснюватися з використанням порталу галузі.

Система підготовки хокеїстів різного віку повинна базуватися на таких принципах:

1. Вчити хокеїстів того, що необхідне в хокеї. Весь тренувальний процес повинен бути спрямований на розвиток тих якостей гравця, які необхідні в грі. Розвитку непотрібних якостей не повинна приділятись увага.

2. Індивідуальний підхід. Весь тренувальний процес повинен бути направлений на реалізацію єдиної командної стратегії, але базуватися на індивідуальних тренувальних програмах, виходячи з індивідуальних особливостей гравця, його ролі і місця в командній концепції гри.

3. Науково обґрунтований підхід до побудови тренувального процесу: методики, вправи, тести, контроль стану і т. п.

Основа системи – це ланцюжок: дитячі спортивні установи: МХЛ – ВХЛ – КХЛ. Створення студентської хокейної ліги. Проведення регіональних турнірів для різних вікових груп. Формування регіональних збірних команд і проведення турнірів збірних команд за різними віковими групами.

Проведення тренувальних таборів для перспективних дітей з різних хокейних шкіл країни за участю кращих вітчизняних і зарубіжних спеціалістів. Пошук в Росії нових хокейних талантів, супровід їх, допомога в реалізації закладеного природою потенціалу. Проведення майстер-класів із запрошенням кращих світових фахівців з різних аспектів хокею.

Основне завдання таборів і майстер-класів – дати дітям необхідний набір вправ і відеоматеріал до цих вправ для правильного самостійного використання. Дати їм ті знання, які вони не можуть отримати в своїй спортивний школі, і які дадуть їм можливість удосконалювати своє хокейне мистецтво.

Система скаутингу має включати Центральну скаутську службу КХЛ (аналог Центрального скаутського бюро НХЛ) і скаутські підрозділи в клубах ліг. Система повинна функціонувати, починаючи з дитячого хокею і до рівня вищої спортивної майстерності.

Завдання системи – формування, ведення і постійне оновлення всебічної статистичної та аналітичної інформації по командах (КХЛ, ВХЛ, МХЛ, дитячий хокей), системи показників і аналітики по всіх гравцях, а також по гравцях зарубіжних ліг і клубів Формувати, на цій основі, скаутські звіти, рейтинги і списки драфтів гравців і т. п.

Системи показників і аналітика повинні бути засновані на оцінках виконаних гравцями техніко-тактичних дій (тобто, включати не тільки стандартні показники, але й ті, які запозичені у НХЛ), що забезпечить найбільш повну та достовірну інформацію про ефективність дій гравців і команд.

Інформація скаутських служб буде надаватися клубам КХЛ, МХЛ, ВХЛ з метою селекції, формування команд, підготовки до турнірів, ігор і т. п. Інформація може надаватися на комерційній основі, в тому числі, закордонним споживачам (федераціям, лігам, командам і т. п.). У перспективі служба може мати закордонні підрозділи і в аналогічному режимі формувати інформацію по закордонних збірних командах, лігах і окремих клубах в інтересах інституту збірних команд Росії та клубів КХЛ, ВХЛ і МХЛ.

Скаутська система має бути оснащена сучасними інформаційними технологіями: професійними засобами відео-запису ігор і автоматизованого їх аналізу, засобами формування індивідуальних і узагальнених оцінок якостей гравця, засобами індивідуальної (точкової) і групової селекції, підбору гравців на ті чи інші позиції, в ті чи інші зв’язки.

На базі порталу галузі повинен бути створений спортивний паспорт (реєстр) хокеїстів країни за віковими групами. Це дасть можливість оцінювати слабкі і сильні сторони молодих хокеїстів, розробляти рекомендації для тренерів і гравців з підвищення їхньої спортивної майстерності, контролювати зростання майстерності гравця, своєчасно приділяючи увагу тому чи іншому відстаючому компоненту майстерності.

РОЗДІЛ 5.
ГОЛОВНІ УМОВИ І РЕСУРСИ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ

5.1. ПРАВОВИЙ РЕЖИМ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Спортивне право: національне законодавство України і міжнародні стандарти

Спортивне право – одна з найновіших галузей права, яка лише починає розвиватися в Україні. Проте, в решті країн світу це самодостатня галузь права, яка існує і вдосконалюється багато років. Фахівці зауважують, – для юриспруденції є проблемним визначення місця спортивного права в правовій системі України. Це ускладнює процес вдосконалення правових норм, що регулюють спортивні правовідносини, переважна більшість з яких залишається нерегламентованими в українському законодавстві [27].

Сучасна тенденція розвитку української правової доктрини характеризується все більш поширеним вживанням поняття «спортивне право», особливо після проведення фінальної частини Чемпіонату Європи з футболу 2012 р. Постійно публікуються підручники, статті та термінологічні словники зі спортивного права, проте єдиної думки науковців про існування такої окремої галузі як спортивне право до сих пір немає.

Спорт – одна з найважливіших сфер суспільного життя, одна з основ збереження і зміцнення здоров'я населення, засіб підвищення життєстійкості, оптимізму, працездатності людей. Тому нормативна регламентація суспільних відносин у сфері спорту посідає важливе місце у діяльності органів державної влади, насамперед, Верховної Ради України. Так, ст. 49 Конституції України проголошує, що держава дбає про розвиток фізичної культури і спорту. Нормативне визначення поняття «спорт» міститься в Законі України «Про фізичну культуру і спорт», який визначає правові, соціальні, економічні та організаційні основи розвитку фізичної культури і спорту в Україні, участь державних органів, посадових осіб, а також підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності.

Значення спорту для сучасного суспільства, широта та спектр проблем його правового регулювання, ускладнення його структури, розширення функцій обумовлюють потребу формування нової самостійної комплексної галузі права – спортивного, яка гармонізувала б розрізнений, але величезний за обсягом масив нормативно-правових актів у сфері фізичної культури та спорту. В

державах Західної Європи ще з 1990-х рр. спортивне право виокремлене як самостійна комплексна галузь права, навчальні заклади готують спеціалістів у цій галузі, створені різні спортивні судові інстанції. В Україні натомість спортивне право перебуває на стадії формування, проблемою є те, що воно знаходиться на стику багатьох галузей права, серед яких адміністративне, цивільне, трудове та ін.

У зв'язку з тим, що сьогодні в спорт інвестуються все більші суми коштів, створення системи правових норм, які будуть регулювати спортивні правовідносини, є важливим завданням законотворців. Необхідна чітка нормативна регламентація правового статусу спортсмена, спонсора і мецената, процедури спортивного арбітражу, особливостей захисту прав та інтересів суб'єктів спортивних правовідносин. Необхідність виділення спортивного права в окрему галузь права підтверджує переважна більшість дослідників даної проблеми.

В юриспруденції під галуззю права розуміють відносно самостійну сукупність юридичних норм, яка регулює якісно однорідну сферу суспільних відносин специфічним методом правового регулювання. Тобто, наявність власного предмету і особливого методу дає можливість стверджувати, що система юридичних норм, які регулюють однорідні суспільні відносини, становлять окрему галузь права. Предметом регулювання спортивного права є сукупність суспільних відносин, які виникають і реалізуються в процесі організації та формування спортивних команд, встановлення вимог до професійних спортсменів, а також при проведенні контролю за дотриманням спеціальних правил – регламентів. Коло правовідносин, що охоплюється сферою спортивного права, є доволі широким та має яскраво визначену комплексну спрямованість, а саме:

– фізична культура і спорт в Україні як об'єкт правового регулювання;

– організаційно-правові основи державного управління фізичною культурою і спортом;

– правове регулювання професійного спорту в Україні;

– правове регулювання сфери студентського спорту в Україні;

– правове регулювання дитячо-юнацького спорту;

– правове забезпечення суспільних фізкультурно-спортивних об'єднань;

– правовий статус спортсменів, тренерів та інших учасників спортивної діяльності;

– правові аспекти організації та проведення спортивних змагань;

– регулювання податкових відносин у сфері спорту;

– право інтелектуальної власності у сфері спортивної діяльності.

До предмету спортивного права також варто віднести суспільні відносини у сфері спортивного арбітражу (медіації), спортивної відповідальності як специфічного виду юридичної відповідальності, спортивного суддівства, а також відносини міжнародного співробітництва у галузі спорту.

У наш час існують і реалізуються різноманітні проекти та акції у сфері спортивного права, попри відсутність належної правової бази. Джерела спортивного права – це зовнішня форма встановлення та вираження норм права у вигляді письмового документу, виданого у межах повноваження суб'єктів правотворчості згідно зі спеціальною процедурою, яка має юридичну силу і обов'язковість виконання та регулює спортивні відносини. Джерелами спортивного права в Україні є Конституція України, Закони України «Про фізичну культуру і спорт», «Про антидопінговий контроль у спорті», «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» та ін. Норми спортивного права також закріплюють ряд підзаконних нормативно-правових актів, міжнародно-правових актів у галузі спорту та фізичної культури, Укази Президента України («Про державну підтримку розвитку фізичної культури і спорту в Україні», «Про Національну доктрину розвитку фізичної культури і спорту»), Постанови Кабінету Міністрів України («Про утворення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»). Важливим джерелом спортивного права також є правовий звичай, санкціонований державою, який набуває внаслідок цього загальнообов'язкового значення. Серед них можна виділити такі звичаї, як ведення чесної гри, змагальність, рівність учасників з арбітражу і визначення переможця.

Серед особливостей джерел даної галузі слід відзначити те, що процесуальні норми спортивного права встановлюються самоврядними спортивними організаціями, на відміну від переважної більшості інших галузей правової системи України. Ще одним додатковим аргументом на користь самостійності спортивного права може бути характер окремих правопорушень у цій сфері та відповідальність за їх вчинення. Зокрема, законодавство у галузі фізичної культури і спорту передбачає такі санкції, як дискваліфікація спортсмена, обмеження участі в матчах, турнірах, виключення спортивної команди (клубу) зі складу галузевих об'єднань (приміром, ліг), турнірів, змагань чи обмеження такої участі тощо.

Процес професіоналізації змінив обличчя олімпійського спорту, що призвело до зростання матеріального стимулювання спортсменів-аматорів у формі стипендій, премій, гонорарів за комерційні старти, винагород за рекорди

і призові місця). Діяльність у професійному спорті спортсменів, тренерів та інших фахівців, яка полягає у підготовці та участі у спортивних змаганнях серед спортсменів-професіоналів, і є основним джерелом їх доходів, провадиться відповідно до Закону «Про фізичну культуру і спорт» [51], Кодексу законів про працю України та інших нормативно-правових актів.

Спортсмен набуває статусу спортсмена-професіонала з моменту укладення контракту з відповідними суб'єктами сфери фізичної культури і спорту про участь у змаганнях серед спортсменів-професіоналів 51]. Професійний спорт (ст. 38 Закону «Про фізичну культуру і спорт»), формально відрізняється від спорту вищих досягнень і масового спорту тим, що він є «основним джерелом доходів» осіб, які займаються ним, або допомагають спортсменам в їх спортивній діяльності (тренери, інші залучені спеціалісти).

Фахівці визначають, що чинний Закон України «Про фізичну культуру і спорт» не відповідає реаліям сьогодення. Оскільки у нас проводиться робота, спрямована на інтеграцію та адаптацію законодавства України до законодавства Європейської спільноти, назріла нагальна потреба викласти вищезазначений Закон у новій редакції. Новий Закон України «Про фізичну культуру і спорт» має відобразити сучасні підходи до розвитку фізичної культури і спорту, клубної системи, забезпечення збірних команд України [69].

Г.С. Бордюгова, проводячи дослідження з метою визначення місця спортивного права в національній правовій системі, пише: «Щодо трудового права та співвідношення із ним спортивного права, то подібність рис цих галузей полягає у тому, що праця робітників фізкультурно-спортивної сфери має власну специфіку, особливо щодо трудової діяльності професійних спортсменів, і такі відносини є предметом регулювання саме спортивного права. Наприклад, договір оренди спортсмена за своєю природою є змішаним, оскільки має риси як угоди цивільно правової, так і трудової. Спортсмена його роботодавець, саме клуб, здає в оренду, але водночас сам спортсмен виконуватиме трудові обов’язки у клубі, який взяв його в оренду» [11, с. 145-146].

Авторка, обґрунтовуючи свою позицію, яка полягає у тому, що діяльність спортсменів виходить за рамки предмета трудового права та не може ним регулюватись, вказує, що «…багато норм продиктовані міжнародними федераціями з видів спорту, кожний вид спорту має свої специфічні вимоги щодо регулювання праці спортсменів саме цього виду спорту. Іноді вимоги, які ставлять міжнародні федерації з видів спорту щодо встановлення тих чи інших обов’язків для професійних спортсменів як категорії працівників, суперечать внутрішньому законодавству. Так, наприклад, в ігрових видах спорту,

спортивний клуб не може розірвати контракт зі спортсменом до закінчення змагального сезону, або ж у так званий «захисний» захист; у футболі він становить три роки; спортсмен не може розірвати контракт із роботодавцем – клубом, навіть якщо його не влаштовують умови праці, тощо» [11, с. 146].

Між тим, професійний спорт як діяльність, що є роботою певного виду, виконується систематично, має мету (участь у змаганнях), здійснюється за рахунок коштів роботодавця та з підляганням установленим ним правилам «трудового розпорядку» (збори, тренування, розпорядок дня, заборона вживати алкогольні напої, допінг тощо), за неї спортсмен отримує грошову винагороду, обумовлену укладеним трудовим договором, – є найманою працею зі своєю специфікою, що зумовлена особливостями здійснюваної діяльності. Тому професійний спорт як наймана праця є предметом трудового права, а отже, суспільні відносини, що виникають у процесі використання здібностей спортсменів у змаганнях, повинні бути об'єктом регулювання норм трудового законодавства [65, с. 428].

Як бачимо, професійний спорт в Україні на сьогоднішній день не врегульований нормами трудового законодавства. Це насамперед пов'язано з переходом нашої країни до ринкових відносин, які диктують свої умови та жорсткі правила конкуренції за принципом «якщо ти в формі, то ти потрібен». Щоб це не набуло відверто антигуманних рис, необхідно захистити професійних спортсменів від того, щоб їхня праця не перетворилась в комерційну діяльність, де здоров'я, життя, моральний стан спортсмена не є цінністю суспільства, а це, як ми знаємо, суперечить Основному Закону нашої держави, адже Україна є правовою та соціальною державою. Тому відносини, що виникають під час виконання професійними спортсменами своєї діяльності, повинні регулюватися трудовим правом.

Питання про виділення спортивного права в окрему галузь тісно пов'язане із рівнем розвитку спортивного руху в Україні, який здатен сприяти економічному (особливо в сфері інвестування у спорт), соціально-культурному (зростання національної самоідентифікації) та іншому розвитку держави. Проте суттєво ускладнює розвиток спорту в Україні те, що Верховною Радою України не ратифіковані ряд міжнародно-правових договорів у сфері спортивного права (наприклад, Кодекс спортивної етики, Кодекс спортивного арбітражу). Це породжує ускладнення із зверненням суб'єктів спортивних правовідносин в Україні до Спортивного арбітражного суду, оскільки в нашій державі така інстанція відсутня.

На необхідність виділення спортивного права в окрему галузь вказує також факт наявності інститутів спортивного права, які не характерні для інших структурних частин системи права (наприклад, інститут міжнародного олімпійського права), а також те, що державна політика та регулювання в галузі фізичної культури і спорту передбачає зведення всього масиву «спортивних» нормативних правових актів у єдину систему з урахуванням розуміння спортивного права як самостійної галузі права. Також цікавим є той факт, що юристи зі спортивного права (як спортивні агенти) в Україні існують, а галузь як така – ні.

Спортивне право має приватно-публічний характер, оскільки, з одного боку, суспільні відносини, що є його предметом, виникають на основі цивільних та трудових договорів, а з іншого – є суспільними відносинами в сфері оподаткування спорту, управління спортом тощо. Основою виникнення, розвитку та припинення спортивних правовідносин є цивільний або трудовий договори, тому приватний аспект стосується найбільшої групи суспільних відносин, які виникають між суб'єктами спортивного права.

Сучасні спортивні відносини опосередковуються як нормами міжнародних документів загального характеру, так і спеціальними, присвяченими безпосередньо міжнародному спортивному руху. Процес появи та визнання нових видів спорту невпинний, тож створюються усе нові спортивні федерації. Крім того, програма олімпійських видів спорту чи не з кожною Олімпіадою поповнюється новими видами. Будь-яка міжнародна спортивна федерація об'єднує, організує та контролює діяльність численних національних федерацій, проводить змагання міжнародного рівня. Міжнародні федерації взаємодіють з урядовими організаціями. Останнім часом активну участь у розвитку системи спорту беруть і самі спортсмени, долучаючись до роботи різних комісій. Так, в Україні, запозичивши досвід зарубіжних країн, у спортивних федераціях утворюють комісії атлетів, які обговорюють і рекомендують шляхи розв'язання проблем, що постають у виді спорті.

Особливе місце у спортивних правовідносинах займає Міжнародний олімпійський комітет (МОК), створений в 1894 р. на паризькому конгресі «Відродження Олімпійських ігор» з ініціативи барона П'єра де Кубертена. МОК опікується загальною координацією діяльності спортивних організацій з олімпійських видів і впровадженням однакової спортивної політики в усіх країнах – учасниках олімпійського руху.

Основними питаннями його діяльності, окрім загальних спортивних, які лежать у правовій площині, є:

– уніфікація законодавства з питань організації та проведення змагань із видів спорту на Олімпійських іграх (започаткував VI конгрес, 1914 р.);

– розвиток аматорського спорту, розширення участі жінок в Олімпійських іграх, налагодження взаємовідносин між МОК і Національними олімпійськими комітетами та міжнародними спортивними федераціями (VIII конгрес, 1925 р.);

– розширення міжнародного співробітництва в спорті (XII конгрес, 1981 р.);

– розв'язання соціальних, політичних та економічних проблем .

Кожна міжнародна спортивна організація має власні правила проведення змагань, вимоги до дочірніх організацій, умови вирішення спорів і т. д. .

Спортивні конфлікти можуть виникати не тільки в рамках одного виду спорту, і не тільки за участю суб'єктів спортивної діяльності. Таким чином, виникає велика кількість колізійних питань при визначенні застосовного права. Акти спортивних організацій носять рекомендаційний характер, проте їх особливістю є те, що на практиці вимоги внутрішніх документів спортивних організацій є обов'язковими для її учасників.

Саме тому через неузгодженість між нормативними актами, що прийняті певними спортивними асоціаціями для більш детального врегулювання нагальних питань, та українським законодавством виникають конфлікти. У деяких видах спорту така проблема врегульована внутрішніми нормами національних федерацій та міжнародними правилами, проте в інших – проблема стоїть набагато гостріше.

Не можна сказати, що конфлікти між нормативними актами саморегуляції, прийнятими відповідними спортивними асоціаціями, та українським законодавством виникають часто, але вони трапляються. При цьому в багатьох випадках очевидно, що норми саморегуляції повинні мати пріоритет, адже сфера спорту має свої особливості.

Наприклад, Статут Федерації Футболу України (ФФУ) зобов'язує всіх учасників звертатися за захистом і відновленням своїх порушених прав виключно в органи футбольного правосуддя: Контрольно-дисциплінарний комітет ФФУ, Апеляційний комітет ФФУ, Палату з вирішення спорів ФФУ та Спортивний арбітражний суд, що у м. Лозанна (Швейцарія). При порушенні цього положення суб'єкти футбольного права України позбавляються можливості участі в футбольних змаганнях, при цьому не має значення предмет спору (цивільний, трудовий, господарський, адміністративний).

Спеціальні норми міжнародного спортивного права також містяться в договорах, присвячених безпосередньо міжнародній спортивній діяльності. Двосторонні договори:

– Угода про співробітництво між Міністерством оборони України та Федеральним Департаментом оборони, захисту населення та спорту Швейцарської Конфедерації;

– Угода між Державним комітетом України з фізичної культури і спорту та Державною адміністрацією у справах фізичної культури і туризму Республіки Польща про співробітництво та обміни в галузі фізичної культури і спорту.

Багатосторонні договори (конвенції):

– Угода про співробітництво в галузі фізичної культури і спорту держав-учасниць Співдружності Незалежних Держав;

– Міжнародна конвенція про боротьбу з допінгом у спорті;

– Міжнародна конвенція проти апартеїду в спорті;

– Європейська конвенція про насильство та неналежну поведінку з боку глядачів під час спортивних заходів, і зокрема футбольних матчів.

Отже, міжнародне, зокрема, Європейське співтовариство опікуються питанням нормо творчості в галузі спорту та забезпеченням виконання зазначених нормативних актів на території всієї об’єднаної Європи. В свою чергу, спортивне право як частина правової системи України лише починає набувати ознаки самостійної галузі права, в межах якої об’єднуються такі правові інститути, як спортивне суддівство, спортивний арбітраж, спортивна відповідальність тощо. Оформлення спортивного права як самостійної галузі суттєво сприятиме розвитку специфічних за своєю природою та змістом правовідносин.

Постійний розвиток спорту в Україні зумовлює необхідність удосконалення та кодифікації законодавства, яким регулюються спортивні правовідносини. Відсутність кодифікованого та концептуального нормативно-правового акту, дія якого здатна була б врегулювати сфери спортивних правовідносин, зумовлює велику кількість декларативних норм спортивного права. На сьогодні ускладнення реалізації прав та інтересів суб’єктів спортивних правовідносин, наявність правозастосовних колізій призводить до того, що значний масив суспільних відносин у сфері спорту в Україні залишаються поза межами дії правових норм. Існує нагальна необхідність переосмислення важливості спортивних правовідносин та удосконалення системи норм у зазначені галузі права на законодавчому рівні, аж до створення відповідних

кодифікованих актів. Законодавча база, яка застосовується у сфері спорту сьогодні, є загальною та не враховує специфіки спортивних правовідносин.

Державне регулювання спорту в окремих країнах

Спорт вищих досягнень, олімпійський спорт являються найпотужнішим імпульсом міжнародного співробітництва, формування привабливого образу країни на міжнародній арені. Перемоги спортсменів породжують стрімкий підйом патріотизму, громадянськості, сприяють зміцненню морального духу і згуртованості нації, гордості за країну. Вважається, що процеси глобалізації певною мірою були стимульовані розвитком сучасного спорту, особливо олімпійського. Практично у всіх розвинених державних системах фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність органічно поєднує зусилля держави, урядових, громадських і приватних організацій, установ і соціальних інститутів.

У сучасному світі домінує система поглядів, яка відображає позитивний вплив спорту на особистість і суспільство. Тому багато державних і політичних діячів визнають потребу тісної співпраці держави та спортивного руху [2]. Мотиви залучення держави до спорту залежать від безлічі факторів: політичних, економічних, релігійних, історичних, виховних, екологічних, демографічних та ін. Уряди багатьох країн підтримують спортивні рухи, субсидуючи програми підвищення фізичної підготовки, а також удосконалюючи системи спорту вищих досягнень. Хоча кожній країні властива своя система фізкультурно-спортивного руху, на Заході, як правило, вона 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.

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 США, де не існує фінансової підтримки спорту з боку федерального уряду. В інших країнах (Великобританія, Нідерланди, Норвегія, Швеція, Японія) держава здійснює матеріальну підтримку спорту зо його повної автономії.

До другої категорії належать країни (Росія, Китай, Куба), які проводять активну державну спортивну політику. Вони беруть на себе відповідальність за розвиток спорту. На центральному рівні ця робота доручається спортивному міністерству або іншому відомству, в якому існує спеціальний орган, який курує

фізкультурно-спортивну роботу. Загалом Міністерства з питань спорту функціонують у 14 європейських державах.

Найчастіше ці дві моделі спортивного регулювання доповнюють одна одну. Наприклад, італійське законодавство визнає за своїм Олімпійським комітетом чільну роль у національному спортивному русі. Крім того, спортивна діяльність регулюється або центральними структурами (Німеччина), або регіональними (Італія).

В наш час у більшості країн 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 пострадянські держави. У тих країнах, де немає міністерств спорту, за його розвиток відповідають інші державні органи. Так, спорт знаходиться під контролем міністерств з освіти, культури, молоді, охорони здоров’я та ін. (Нідерланди, Бельгія, Греція, Португалія, Фінляндія, Естонія). Приміром, у Німеччині та Швейцарії питаннями спорту відає міністерство внутрішніх справ, в Швеції – міністерство фінансів, в Японії – міністерство освіти, науки і культури.

У кінці минулого століття залучення держави до проблем спорту стало реальною необхідністю. Можна виділити два напрями співпраці держави з громадськістю. По-перше, це включення питань спорту в тексти конституцій різних країн, що не тільки гарантує права громадян на заняття спортом, а й офіційно визнає державну роль спорту для суспільства. Так, обов'язок держави займатися фізичним розвитком підростаючого покоління і зміцненням здоров'я нації відображена в одній з найстаріших конституцій Європи – Конституції Швейцарії (1874 р.), де стаття 27 зобов'язує державу підтримувати спортивний рух – особливо в школі.

Конституції, прийняті в другій половині XX століття, як правило, включають в себе питання фізичного виховання і спорту. Рада Європи намагається стежити за тим, щоб нові законодавства, інші акти, а тим більше конституції, були розроблені з урахуванням принципів Європейської спортивної хартії. Показові приклади – спортивне законодавство Греції, Іспанії, Португалії, ряду країн Східної Європи.

Закони про спорт прийняті також в Італії, Фінляндії, Франції, Швейцарії, США, Канаді, Японії та ін. Крім положень, загальних для більшості країн (відповідальність держави, цілі і завдання, організаційна структура, фінансування, розподіл повноважень між центром і регіонами, підготовка кадрів, будівництво і експлуатація спортивних споруд), в спортивних законах

ряду країн відображені питання шкільного та студентського фізичного виховання.

Інший аспект – це участь уряду і місцевих органів влади в розвитку та фінансуванні спорту, будівництві та утриманні спортивних споруд, підготовці спортсменів та їх наставників, здійснення науково-дослідницької та інформаційної діяльності. В Європейському Союзі питаннями фізкультурно-спортивного руху займаються Комітет з розвитку спорту і Фонд розвитку спорту. ЄС здійснює свою діяльність за двома напрямками:

- розвиток масового спорту як засобу поліпшення якості життя, сприяння інтеграції в суспільстві і зміцнення соціальних зв'язків;

- розвиток через спорт терпимості, а також захист чистоти спорту від існуючих негативних явищ.

Такі підходи реалізуються стосовно дитячо-юнацького і студентського спорту. Комітет з розвитку спорту, керуючись Європейською хартією спорту, довів тісний взаємозв'язок між фізичною активністю і здоров’ям в першу чергу для молоді. Комітет проводить також інші заходи: наприклад, велике значення приділяється захисту важливого місця спорту в освіті молоді.

Особливо дієвою допомогою держави в розвитку фізичної культури і спорту є надання фізкультурно-спортивним організаціям податкових пільг аж до повного звільнення від податків на знак визнання соціальної значущості спорту в житті суспільства. Так, НОК США звільнений Конгресом від оподаткування ще в 1950 р. Американський уряд звільнив від оподаткування те, що надходить в спортивні організації спорядження та обладнання, що сприяє притоку коштів як у спорт вищих досягнень, так і в масовий, дитячий, студентський.

Незважаючи на наявність, здавалося б, однакових умов щодо джерел фінансування, кожна країна вирішує фінансові проблеми індивідуально. Наприклад, участь в Олімпійських іграх німецьких і французьких спортсменів фінансується урядами цих країн. Спортсмени ж США і Великобританії відправляються на Ігри за рахунок коштів, що надійшли від приватних осіб або окремих фірм. Італійський спорт для свого фінансування в основному використовує доходи від лотерей і футбольного тоталізатора. Крім того, значні кошти від лотерей в якості джерела фінансування використовують спортивні організації Австрії, Греції, Данії, Ірландії, Канади, Португалії, Фінляндії, Франції та ін.

Роль державних інституцій у створенні і розвитку системи і підтримки діяльності в сфері фізкультури і спорту виражається в таких напрямках:

- законодавче (нормативно-правове) регулювання шляхом видання галузевих законодавчих актів і вдосконалення суміжного законодавства, що регулює окремі інститути спортивної сфери;

- створення ефективної системи державного управління фізичною культурою і спортом;

- створення системи належного фінансового і матеріально-технічного забезпечення як всієї структури спорту в цілому, так і окремих її елементів, включаючи місцеві бюджети;

- створення системи методичного, наукового, освітнього, медичного забезпечення галузі та окремих її інститутів.

Управління з боку держави спортивною діяльністю здійснюється шляхом прийняття законодавчих актів (законів), в яких затверджуються правові основи системи державного управління спортивної галузі, структура спортивних об'єднань, економічне забезпечення діяльності в сфері фізичної культури і спорту, права, обов'язки і відповідальність суб'єктів фізкультурно-спортивного руху [14]. Подібні нормативні акти на рівні державних законів прийняті і діють практично в усіх країнах Європи, Північної і Південної Америки, Австралії, в окремих азіатських і африканських країнах (Китай, ПАР, Єгипет).

Одним зі способів нормативно-правового регулювання сфери фізичної культури і спорту в іноземних країнах є прийняття державних програм і концепцій, що мають силу закону. Це Національна концепція спорту вищих досягнень (Німеччина), Національний план розвитку спорту (Ірландія), Стратегія розвитку професійногоспорту 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).

В наш час такий підхід до формування законодавчого регулювання сфери фізичної культури і спорту в Україні перебуває в стадії розвитку і ще не отримав остаточних рис, але, як зазначалось, вже сформувались основи правового забезпечення спорту.

Говорячи про систему державного управління галуззю фізичної культури і спорту за кордоном, необхідно відзначити, що, як правило, вертикаль управління очолює державний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, яким можуть бути як спеціальне міністерство або відомство, так і управління, департаменти, агентства у складі іншого, суміжного органу державного управління.

Так, за управління спортом в Норвегії відповідає Міністерство культури та у справах церкви (МКЦ), в його складі є Департамент спорту, який займається

питаннями формування та реалізації державної спортивної політики. Він складається з двох відділів: один веде питання, що стосуються розвитку спортивних споруд, їх фінансування, затверджує відповідні плани; другий відповідає за загальні питання політики в галузі спорту, фінансування Норвезького спортивного союзу, Олімпійського та Паралімпійського комітетів, спортивних об'єднань і команд на місцевому рівні, а також за питання антидопінгової роботи і міжнародного співробітництва в галузі спорту.

У Італії всі функції держуправління спортивним і олімпійським рухом здійснює Національний олімпійський комітет Італії.

У Німеччині реалізується система територіального управління спортом, що знаходиться, відповідно до федеративного устрою країни, у веденні окремих земель. На федеральному рівні питання управління і фінансування національного спорту курирує Міністерство внутрішніх справ (МВС). Ключова роль у розвитку та управлінні спортом вищих досягнень належить Німецькому олімпійському спортивному союзу (НОСС), створеному в травні 2006 р. в результаті злиття Німецького спортивного союзу і Національного олімпійського комітету. У НООС входять 16 земельних спортивних спілок, 87 тис. профільних організацій, загалом членська база складає 30 млн чоловік.

Основні напрямки діяльності НОСС: він визначає стратегічні взаємозв'язки між добровільними спортивними і державними установами; відповідає за формування збірних національних команд; забезпечує підготовку національних збірних команд з видів спорту до міжнародних змагань. Часткове фінансування НОСС, а також окремих проектів підготовки національних команд, здійснюється по лінії МВС Німеччини відповідно до Національної концепції спорту вищих досягнень. У 2008 р. бюджет міністерства на ці цілі склав 216 млн євро, крім того, на розвиток спорту інвалідів було виділено 4,03 млн євро.

За оцінками місцевих експертів, система управління національним спортом у ФРН функціонує в цілому ефективно, підтвердженням чого служать стабільно високі результати німецьких спортсменів на міжнародних змаганнях з багатьох літніх і зимових видів спорту.

На розвиток спорту вищих досягнень виділяються кошти з державного бюджету (за винятком США) в розмірах, які залежать від цілей і завдань, поставлених державою і суспільством. У бюджетах національних спортивних федерацій в багатьох країнах державні дотації становлять від 50 до 80 % залежно від виду спорту з урахуванням їх можливостей залучати кошти зацікавлених у співробітництві спонсорів, що визначається популярністю певного виду спорту в країні та на міжнародній арені. Але, приміром, в

Російській Федерації спорт вищих досягнень повністю залежить від держави. Основне джерело фінансування олімпійського спорту – бюджетні кошти. Про залучені приватні джерела можна говорити лише стосовно професійного і видовищного спорту – футболу, хокею, волейболу тощо.

Найбільші професійні спортивні клуби функціонують за рахунок коштів, що виділяються спонсорами. На жаль, такі джерела, як лотереї, приміром широко відома у часи СРСР лотерея «Спортлото», на пострадянському просторі втрачені, а в умовах ринку подібні підходи не отримали достатнього розвитку і правового регулювання як ефективні позабюджетні джерела фінансування соціальних сфер, включаючи спорт. Доходи від спортивного тоталізатору, отримані від його проведення, йдуть не на розвиток спорту.

Натомість в Австрії, завдяки прийняттю в 2005 р. нової редакції Закону про розвиток спорту, спорт забезпечений надійним фінансуванням: 3% доходів від діяльності лотерей використовується в рамках федеральної програми підтримки спорту, що гарантує мінімальну базову фінансування в розмірі 40 млн євро на рік. У 2009 р. державою тут було виділено 85 млн євро. Приватні організатори лотерей, незалежно від їх профілювання, при отриманні ліцензії на проведення тиражів в обов'язковому порядку підписують згоду на безакцептне відрахування 3% доходів на адресу федеральної спортивної програми. Тобто, в програму податкових відрахувань, регламентованих законом, вкладені такі відрахування.

Місцева система оподаткування Німеччини також відіграє істотну роль у формуванні фінансових ресурсів, призначених для розвитку німецького масового спорту і надає спортивним клубам і спілкам зі статусом «суспільно корисної організації», податкові пільги.

У Італії для громадян, чиї діти займаються спортом, передбачена можливість вирахування з подохідного податку батьків 19 % суми вартості спортивних абонементів для дітей від 5 до 18 років. Податковим законодавством передбачаються відрахування 0,5 % від суми прибуткового податку фізичних осіб на різні суспільно корисні потреби, в тому числі, на користь спортивних клубів і асоціацій.

Цікавим прикладом видається фінансування спорту в Бразилії – організатора Ігор XXXI Олімпіади 2016 р. В останні роки там зростає увага до спорту з боку держави, що втілюється в удосконаленні політики в даній сфері, розробці різних програм, модернізації спортивної інфраструктури. Законодавство забезпечує бразильському олімпійському комітету (БОК) постійне джерело отримання фінансових коштів на потреби розвитку

олімпійських видів спорту. Законом передбачається перерахування у рамках 2 % від всього виграшу від лотерей, що проводяться в країні, для БОК (він отримує 85 % від суми, що перераховується) і Бразильського Паралімпійського комітету (решту 15 %). У 2007 р. загальний обсяг накопичень в так званому Олімпійському фонді досяг 37 млн доларів.

У довгостроковій перспективі бразильські власті мають намір наростити обсяги інвестування в сферу шкільної спортивної підготовки, що здійснюється урядами на загальнонаціональному, регіональному і муніципальному рівнях.

Розширення і диверсифікація фінансування спорту є одним з основних викликів, що стоять перед бразильською державою на сучасному етапі. Найважливішою ініціативою щодо залучення приватних коштів є схвалений в грудні 2006 р. Закон «Про стимулювання спорту». Згідно нього з бази оподаткування фізичних і юридичних осіб податком на доходи виключається фінансова і безоплатна допомога на реалізацію спортивних проектів. У 2008 р. на потреби бразильського спорту зі згаданих джерел були зібрані 130 млн доларів.

Крім того, в країні діє програма «Спортивна скарбничка», яка дозволяє розширити доступ до спорту, що надає фінансову підтримку атлетам з метою створення для них необхідного мінімуму умов для тренувань в сегменті спорту вищих досягнень (розмір допомоги становить від 130 до 1,08 тис. доларівв залежності від категорії спортсмена). Сенатом Бразилії була також схвалена міра щодо звільнення до грудня 2013 р. від сплати податків з імпорту спортивного обладнання, призначеного для тренувань і підготовки бразильських атлетів і спортивних команд, що беруть участь в спортивних змаганнях в ході Олімпійських, Паралімпійських, Панамериканських і Всесвітніх ігор.

Заслуговує на увагу Національна програма розвитку спорту в Чилі. Це довгострокова програма підготовки, навчання та сертифікації представників спортивних структур і федерацій Чилі. Головною метою програми є професійне навчання спортивних функціонерів усіх рівнів, а також ліцензування їх подальшої спортивної діяльності шляхом видачі відповідних сертифікатів (дипломів). Програма містить чотири проекти:

- навчання спортивних чиновників: представники спортивних організацій повинні пройти теоретичне навчання за чотирма темами: управління, організація, адміністрування і процес підготовки спортсменів;

- навчання тренерів: загальні і спеціальні дисципліни в сфері спортивної підготовки для всіх тренерів, які не могли пройти академічне навчання раніше;

- технічна експертиза для тренерів: залучення іноземних або місцевих фахівців для спеціальної підготовки з видів спорту згідно з технічним регламентом, визначеним для кожного рівня (місцевий, регіональний, національний);

- навчання та підготовка суддів та арбітрів: проводиться представниками різних видів спорту, визначається потребами національних федерацій і можливостями міжнародних федерацій.

Цікава і як завжди незвична відповідно до західних звичаїв і традицій трьохрівнева система державного регулювання методичної, освітньої та медичної підготовки існує в КНР.

Початковий рівень: діти п'яти-семи років розподіляються по спортивних секціях з урахуванням особистих побажань, заняття в секціях ведуть тренери-любителі. Для виявлення найбільш здібних спортсменів проводяться міські та повітові змагання з окремих спортивних дисциплін, переможці та призери яких можуть бути рекомендовані для зарахування в професійні спортивні школи.

Середній рівень: спортивні школи-інтернати – це професійні спортивно-освітні заклади (212 шкіл – в Китаї загалом, з них 6 – в Пекіні), основна мета – підготовка резерву для національних і олімпійських збірних команд з видів спорту. Після вступу в школу особливо обдаровані діти зараховуються також і в збірну провінції. Розробка планів роботи спортивних шкіл і конкретних навчально-тренувальних програм здійснюється управліннями з фізичної культури і спорту провінційних урядів і провінційними спортивними федераціями і союзами.

Розпорядок дня включає спортивні тренування – 60 % часу, а також заняття з загальноосвітніх дисциплін – 40 % часу. Учні спортивних шкіл підтверджують свій рівень через участь у Всекитайських і міжнародних змаганнях, що є критерієм відбору в національну і олімпійську збірні команди Китаю.

Вищий рівень: спортсмени – призери міжнародних офіційних змагань і спортсмени, які входять до національної та олімпійської збірних, рекомендуються до вступу у виші з урахуванням потреб навчальних закладів у розвитку окремих видів спорту (такі спортсмени рекомендуються до зарахування до вищих навчальних закладів без іспитів).

При Державному управлінні КНР по спорту функціонує спеціальний і досить закритий інститут спортивної медицини та досліджень. Тут у лікуванні застосовують здобутки не стільки європейської, скільки традиційної і нетрадиційної китайської медицини. За скромними запевненнями спортивної

влади Китаю, можливості китайської медицини поки вельми обмежені, хоча результати пекінської Олімпіади та подальших міжнародних стартів свідчать про зворотне. І при цьому на міжнародному рівні не виявлено жодного випадку застосування китайськими атлетами заборонених речовин і методів.

Отже, звернемось до такого актуального на сьогоднішній день питання, як проблема використання заборонених засобів і методів у спорті, яка має узагальнену назву допінг.

Антидопінгову політику в сфері спорту в Данії здійснює Міністерство культури. Основний нормативний акт – Закон від 21 квітня 1999 р. № 232 «Про заборону використання певних допінгових засобів», з 2000 р. реалізується програма «Антидопінг Данії», яка відповідає за контроль вживання допінгу в професійному і любительському спорті, а також за збір і поширення інформації в цій сфері.

1 січня 2009 р. набув чинності новий Всесвітній антидопінговий кодекс (ВАК), затверджений Всесвітнім антидопінговим агентством (ВАДА). В зв'язку з тим, що ВАК є модельним документом і не застосовується напряму, – всі міжнародні спортивні федерації, що признали 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 у скоєнні антидопінгових порушень.

Наріжним комнем сучасної системи боротьби з використанням заборонених речовин і методів у спорті (допінгом) є позазмагальний допінг-контроль, який дозволяє раптово і точкове перевіряти будь-якого спортсмена в будь-який час року і в будь-якому місці на наявність в його організмі заборонених речовин. Для більш ефективної організації позазмагального допінг-контролю міжнародні та національні спортивні федерації формують так звані «пули тестування, що зареєстровані». Спортсмени, включені пул, мають повідомляти про своє місце знаходження протягом року з точністю до години, що дозволяє антидопінговим організаціям проводити тестування будь-якого спортсмена на свій розсуд.

Найбільш поширеним антидопінговим порушенням є наявність в допінг-пробі спортсмена речовин, включених ВАДА до Списку заборонених до використання в спорті речовин і методів (так званий, Заборонений перелік). Заборонений перелік оновлюється щороку і публікується на інтернет-сайтах ВАДА і міжнародних спортивних федерацій.

Дослідження допінг-проб на наявність у них заборонених речовин здійснюють виключно спеціалізовані, акредитовані ВАДА антидопінгові лабораторії, які мають все необхідне обладнання для проведення тестування.

Звертає на себе увагу той факт, що основним правовим принципом при накладенні дисциплінарних санкцій на спортсменів є принцип «Відповідальності без провини» (strict liability), згідно з яким спортсмен вважається винним і несе відповідальність за наявність в його допінг-пробі забороненої речовини незалежно від ступеня фактичної своєї провини (тобто, він вживав її свідомо, або ні). Цей принцип був легалізований і застосований в практиці Міжнародного спортивного арбітражного суду в м. Лозанна (Швейцарія).

За загальним правилом за вчинення першого порушення антидопінгових правил спортсмен повинен бути дискваліфікований і відсторонений від участі в офіційних національних і міжнародних змаганнях терміном на два роки. При цьому цей термін може бути або збільшений, або скорочений у виняткових випадках, при наявності доведених обтяжуючих або пом'якшуючих обставин відповідно.

Останнім часом, у зв'язку з частими випадками використання спортсменами також кров'яного допінгу (ЕПО та ін.), міжнародні спортивні федерації розпочали практику залучення спортсменів до відповідальності за вчинення антидопінгових порушень на основі показників крові. Європейськими та американськими науковими інститутами були проведені відповідні дослідження і встановлені межі показників, перевищення яких однозначно свідчить про використання спортсменами кров'яного допінгу.

Особливості нормативно-правових документів сфери спорту в Україні

А. Палатний проаналізував нормативно-правові документи в контексті розвитку в Україні олімпійських видів спорту, включаючи спортивні єдиноборства [118]. Він зазначає, що у сфері фізичної культури та спорту України за 1991-2017 рр. було розроблено, прийнято та оприлюднено значну кількість відповідних документів. Стрибки документотворення спостерігаються в роки Ігор Олімпіад і наступних за ними, що пов’язане з темою виступів на цих змаганнях. Розподіл за категоріями свідчить про таке співвідношення: 55 % для основних документів, 35 % – індивідуальних та 10 % – змінних (пов’язаних із олімпійськими спортивними єдиноборствами). Також можна констатувати суттєву диспропорцію документів, а саме – між значною їх кількістю у частині

надання нагород і премій тощо, і тих, які спрямовані на забезпечення розвитку групи олімпійських видів спорту.

Одним із перших нормативно-правових документів, що засвідчують певні кроки у розвитку спорту напередодні розпаду СРСР, зокрема спортивних єдиноборств, є Угода про співробітництво між Міністерством молоді та спорту Української Радянської Соціалістичної Республіки та Національним Управлінням з фізичного виховання та спорту Угорської Республіки в галузі фізичної культури та спорту від 31.05.1991 р. [207]. У змісті цього документа важливим є ініціювання та підтримання форми контактів, співробітництва й обмінів, зокрема проведення спільних навчально-методичних семінарів, зустрічей і змагань. Були заплановані також обміни між клубами і федераціями, спортивними делегаціями, командами, окремими спортсменами, проведення двосторонніх і багатосторонніх міжнародних спортивних змагань, навчально-тренувальних змагань, навчально-тренувальних зборів, спортивних літніх таборів.

Основним нормативно-правовим документом сфери фізичної культури безперечно є Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Враховуючи значну кількість наукових досліджень, присвячених висвітленню змісту цього документа, зупинимося лише на тлумаченні системних понять і на ключових моментах, які мають вплив на розвиток спорту. Важливою є характеристика дефініції «вид спорту», під якою варто розуміти різновид змагальної діяльності у спорті, що здійснюється з дотриманням визначених правил. Однією із норм закону є окрема група олімпійських видів спорту (мова йде про види спорту, що введені до програми Олімпійських ігор). Зазначено, діяльність з розвитку спорту здійснюють суб'єкти сфери фізичної культури і спорту – це фізичні або юридичні особи, які діють з метою розвитку фізичної культури і спорту. До суб’єктів сфери фізичної культури і спорту належать також фізичні особи (зокрема спортсмени), фахівці сфери фізичної культури і спорту, заклади фізичної культури і спорту, інші відповідні органи влади.

У 1996 р., згідно з постановою «Про заходи щодо залучення коштів для забезпечення підготовки та участі спортсменів і тренерів України у XXVI Олімпійських та III Паралімпійських іграх 1996 року» (167), визначено важливі положення, які мали сприяти підвищенню фінансового забезпечення підготовки та участі спортсменів України у відповідних змаганнях: нарахування податку на прибуток підприємств або прибуткового податку з громадян і безкоштовного передання коштів як добровільних пожертв; відміна оподаткування прибутковим податком з громадян; надання у рік проведення

XXVI Олімпійських ігор індивідуальних ліцензій на право одержання та використання добровільних пожертвувань в іноземній валюті; здійснення першочергового фінансування витрат, пов'язаних із підготовкою та участю спортсменів і тренерів України у XXVI Олімпійських іграх 1996 р.

Одним з прикладів державного регулювання розвитку групи видів спорту є наказ щодо заходів Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України на виконання Указу Президента України від 25 грудня 2000 р. № 1376 «Про Комплексну програму профілактики злочинності на 2001–2005 роки» (202). У ньому в обов’язковому порядку йдеться про потребу визначення дислокації спортивних клубів, секцій, фізкультурно-оздоровчих груп, де проводиться навчально-тренувальна робота зі східних єдиноборств, кікбоксингу, боксу, видів боротьби тощо. Наявність наказу та безпосередньо цього положення вказує на спробу державних інституцій урегулювати (хоча б у частині вивчення та урахування географії розташування клубів) розвиток спортивних єдиноборств, а також певне асоціювання розміщення клубів з показниками злочинності в містах України.

Змістом одного з документів [175] було визначено необхідність утворення Організаційного комітету з підготовки та участі спортсменів України в Олімпійських, Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, Всесвітніх іграх з єдиноборств, Всесвітніх студентських іграх, чемпіонатах світу та Європи. Це вказує на спробу державницького підходу до міжнародної політики у спорті, яка акцентує увагу на досягненнях спортсменів на найбільш масштабних міжнародних змаганнях.

Змістом цього документа передбачається залучення різних гілок державної влади до розв’язання представницької функції на міжнародному рівні. Однак, на наш погляд, у цьому і полягає, певною мірою, дискретність державної підтримки розвитку різних видів спорту. Дійсно, можна спостерігати, що спорт вищих досягнень у частині забезпечення участі та підготовки провідних спортсменів у змаганнях високого рівня отримує належну підтримку. Однак попереднім етапам становлення спортсменів приділяється значно менша увага.

Нормативним документом, що регламентує процедуру визнання на теренах сучасної України виду спорту, є «Положення про порядок визнання в Україні видів спорту» [204]. Цим документом також регламентується низка дефініцій (вид спорту, види програми змагань тощо). Зміст цього документа вказує, що в Україні можуть бути визнаними та розвиватися лише ті види спорту, які не пов'язані з антигуманними проявами. Офіційне визнання виду

спорту надає можливість закладам освіти проводити підготовку тренерів, а закладам дитячо-юнацьких спортивних шкіл і спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю відкривати відділення з виду спорту і проводити змагання різного рангу (зокрема чемпіонати України, інші всеукраїнські та міжнародні змагання) [177].

Офіційне визнання державними організаціями виду спорту надає можливість в установленому порядку присвоювати спортивні звання та розряди, виплачувати винагороди спортсменам України, які досягли певних результатів на змаганнях тощо.

У частині відповідальності під час введення нового виду спорту виникає необхідність систематичного додавання інформації до державної статистичної звітності з фізичної культури і спорту, а загалом діяльності з підготовки спортсменів до змагань з виду спорту – ліцензування центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту.

Існують документи, які пов’язані із опосередкованим стимулюванням розвитку спортивних єдиноборств, зокрема олімпійських. Так, у Наказі Міністерства юстиції України «Про державну реєстрацію та перереєстрацію друкованих засобів масової інформації» зафіксовано реєстрацію низки друкованих засобів масової інформації, серед яких вказано журнал «Планета єдиноборств» [170]. Важливість зазначеного напряму в науковому та науково-популярному просторі відзначена наданням окремого пункту в рубрикаторі науково-технічної інформації ДК 022:2008 згідно з наказом Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики і Національного класифікатора України. Зокрема під пунктом 77.03.31 міститься рубрика «Проблеми спортивних єдиноборств (УДК 796.082)» [206].

Зазначені положення, що містяться у відповідних нормативно-правових документах, вказують на зацікавленість розвитком окремих видів спорту не лише вузького кола фахівців галузі фізичної культури і спорту, але й на наявну підтримку також інших інституцій. Це, видається, – вияв опосередкованого наявного рівня уваги до проблематики розвитку спорту.

Ще одним чинником, який засвідчував намагання системного розвитку спортивних єдиноборств, була наявність у Наказі Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України «Про Зведений план науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011-2015 роки» [168] окремих тем наукових досліджень. Приміром, однією з них була тема 2.9 «Індивідуалізація тренувального процесу кваліфікованих єдиноборців», спрямована на обґрунтування побудови тренувального процесу кваліфікованих єдиноборців з

позицій індивідуального підходу до визначення та застосування ключових характеристик та методики тренування. На думку фахівців, запропонований науковий напрям сприятиме ефективному перебігові адаптаційних процесів під час багаторічної підготовки єдиноборців, високим досягненням у головних змаганнях сезону. Іншою самостійною темою у цьому ж документі представлено тему 2.27 «Контроль адаптаційних перебудов серцево-судинної системи кваліфікованих спортсменів у спортивних єдиноборствах упродовж макроциклу підготовки». За твердженням автора теми даної роботи, науковий напрямок з дослідження адаптаційних перебудов серцево-судинної системи впродовж річного циклу підготовки кваліфікованих спортсменів у спортивних єдиноборствах створить передумови для ефективного удосконалення безпосередньої системи підготовки [168].

Це ж стосується й інших видів спорту, які привернули увагу дослідників у Зведеному плані НДР на 2011-2015 рр. На жаль, це виявився останній зведений план для України.

Олімпійські спортивні єдиноборства, як невід'ємна частина олімпійських видів спорту, повинні враховувати документи стосовно організації науково-методичного та медичного забезпечення підготовки спортсменів-кандидатів на участь в Олімпійських іграх [208]. Цей наказ декларує створення підпорядкованих документів: положення про організацію науково-методичного забезпечення підготовки спортсменів-кандидатів на участь в Олімпійських іграх; положення про організацію медичного забезпечення підготовки спортсменів-кандидатів на участь в Олімпійських іграх; типову структуру Цільової програми підготовки спортсменів-кандидатів на участь в Олімпійських іграх; типову структуру річного плану підготовки; списку керівників комплексних наукових груп та фахівців, які рекомендовані для проведення наукових консультацій з підготовки спортсменів-кандидатів на участь в Олімпійських іграх [168]. Сформовані в цьому документі завдання надзвичайно широко окреслюють діяльність певних груп фахівців з підготовки спортсменів з олімпійських видів сорту, зокрема у спортивних єдиноборствах. Хоча є суперечність між поставленими завданнями та можливістю їх виконання у повному обсязі з урахуванням щільного графіку тренувального та змагального режимів спортсменів. Так, змагальна діяльність у спортивних єдиноборствах здебільшого пов'язана з наявністю двох або чотирьох так званих «системних змагань» у річному макроциклі підготовки. Тож, забезпечення якісним медичним обстеженням ускладненем.

Існують підстави говорити про вихід на перший план теми вдосконалення координації і перерозподілу повноважень між організаційними структурами, зацікавленими у розвитку олімпійських видів спорту. У цьому напрямі перспективним є пошук резервів з боку національних федерацій і місцевих органів влади в областях у децентралізації, в посиленні ролі спортсмена та тренера, як головних суб'єктів процесу підготовки, у визначенні стратегії підготовки до найбільш відповідальних змагань року (чотириріччя між Олімпіадами).

Існує також документ щодо порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Наявність такого документа дає змогу в установленому порядку залучати додаткові кошти для реалізації основних завдань національних федерацій. Він також визначає окрему програму «Фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування» [165].

Зміст одного з документів пов'язаний зі створенням робочої групи з підготовки до XXX літніх Олімпійських ігор 2012 р. у м. Лондоні [180]. Зазначені у ньому заходи мають значний (пов'язаний з усіма олімпійськими видами спорту, у яких була представлена Україна) спектр поширення. Стверджувати, що цей документ регламентує, спрямовує розвиток видів спорту, можна лише почасти. Здебільшого це вкотре визначає домінантну увагу підтримці представлених на Олімпіаді збірних з видів спорту, а не безпосереднє зацікавлення в їх популяризації, стратегічній політиці розвитку олімпійського спорту.

Визначено, що першим пріоритетом у діяльності Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту на 2010 р. є створення умов для успішного виступу українських атлетів на юнацьких Олімпійських іграх 2010 р. (Сінгапур), I Всесвітніх іграх єдиноборств 2010 р. (Пекін), Іграх XXX Олімпіади 2012 р. (Лондон). Посилення реалізації цього напряму діяльності міністерства передбачало на першому етапі підвищення ефективності функціонування державних центрів олімпійської підготовки [176].

Схожі декларації наявні у плані роботи Міністерства, спрямованому на виконання завдань і заходів Державної програми економічного і соціального розвитку України на 2010 р. Згідно з його змістом було передбачено створення умов для розвитку олімпійських і неолімпійських видів спорту, забезпечення участі національних збірних команд України у змаганнях міжнародного рівня,

зокрема для успішного виступу українських атлетів на I Всесвітніх іграх єдиноборств 2010 р. (Пекін) [178].

У 2011–2013 рр. карате (на сьогодні внесене до програми Ігор Олімпіад) входило лише до другої групи відповідно до категорійності неолімпійських видів спорту. Так, до першої категорії віднесені види спорту, які належать до програм Всесвітніх ігор з неолімпійських видів спорту тощо, визнані МОК та SPORTACCORD, а до другої – ті види спорту, які входять до програми Всесвітніх ігор з єдиноборств (інших змагань), що визнані МОК та SPORTACCORD, під час проведення останніх змагань, у яких спортсмени брали участь, а також види спорту, у яких в процесі проведення чемпіонатів світу серед дорослих беруть участь спортсмени не менш ніж 40 країн світу [172]. Це засвідчує важливість звернення уваги МОК до цього виду спорту. З рішенням про введення карате до програми Ігор Олімпіад було переміщено цей вид спорту в національному рейтингу з другої категорії неолімпійських видів спорту до пріоритетів у підготовці до змагань Ігор XXXII Олімпіади.

Важливість нормативно-правового забезпечення підготовки українських спортсменів до Ігор Олімпіад підкреслено самою наявністю та змістом положення про Експертну раду з питань підготовки та участі спортсменів України в Олімпійських іграх [163]. Відзначимо, що зміст цього документа, як і більшості інших, зосереджений на наданні нормативно-правової підтримки спортсменів на рівні спорту вищих досягнень. Це не стільки сприяє розвитку виду спорту, скільки стимулює активність відповідних федерацій, тренерів і спортсменів перед Олімпіадою.

На підтвердження зазначеного посилаємось на «Порядок використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень і резервного спорту» [164]. Мова тут про спорт вищих досягнень і регулювання забезпечення саме підготовки національних збірних та спортсменів «екстракласу».

Значно менше уваги приділено нижнім рівням [164]. Наявні положення, які за певних обставин можуть бути трактовані в інтересах розвитку спортивного резерву: серед них напрям, пов’язаний з витратами на капітальний ремонт і реконструкцію наявних, проектування та будівництво нових будівель і спортивних споруд державних підприємств та установ, що належать до сфери управління Мінмолодьспорту; організація та проведення згідно з Єдиним календарним планом фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів на відповідний рік. До того ж останній напрям містить фінансування навчально-тренувальних зборів збірних команд України з олімпійських і неолімпійських

видів спорту на території України та за кордоном, всеукраїнських і міжнародних змагань тощо [164].

Варто наголосити на тому, що постановку завдань з розвитку неолімпійських видів спорту надзвичайно складно регламентувати, адже кожна з федерацій визначає свій вектор діяльності, який ніяк не пов'язаний з логікою підготовки до найбільш масштабних змагань чотирьох річчя, якими є Олімпіади. Одні можуть керуватися потребою виходу на найвищий міжнародний рівень у межах олімпійського спорту, а інші можуть цього не прагнути.

Для розвитку олімпійського, і неолімпійського спорту важливо не лише визначити, але й періодично уточнювати норми витрат на проведення спортивних заходів державного та міжнародного рівня, затверджених відповідним нормативним документом [162].

Ті чи інші зовнішні для галузі, тобто з боку інших державних структур, впливи здійснюються на нормативно-правовому рівні достатньо нерівномірно. Однак серед загалу документів варто виокремити ті, які стосуються внесення змін до переліку центральних спортивних шкіл вищої спортивної майстерності та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, видатки на утримання яких здійснюються з державного бюджету [157]. Це значною мірою дає підстави говорити про потребу в підготовці спортсменів того чи іншого рівня майстерності (хоча здебільшого йдеться про висококваліфікованих спортсменів), а також задоволення певних потреб соціальних груп на регіональному та загальнодержавному рівні у розвитку спорту.

Одним із потужних чинників стимулювання роботи найбільш кваліфікованих кадрів сфери фізичної культури та спорту можна вважати зміст нормативних документів різних років, пов’язаних із заохоченням спортсменів і тренерів з олімпійських та неолімпійських видів спорту. У межах цих документів визначено граничні розміри їхніх винагород [158].

Відповідні нормативно-правові ініціативи в напрямку розвитку спорту та окремих його видів можна вбачати в змісті затвердженої Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року [160].

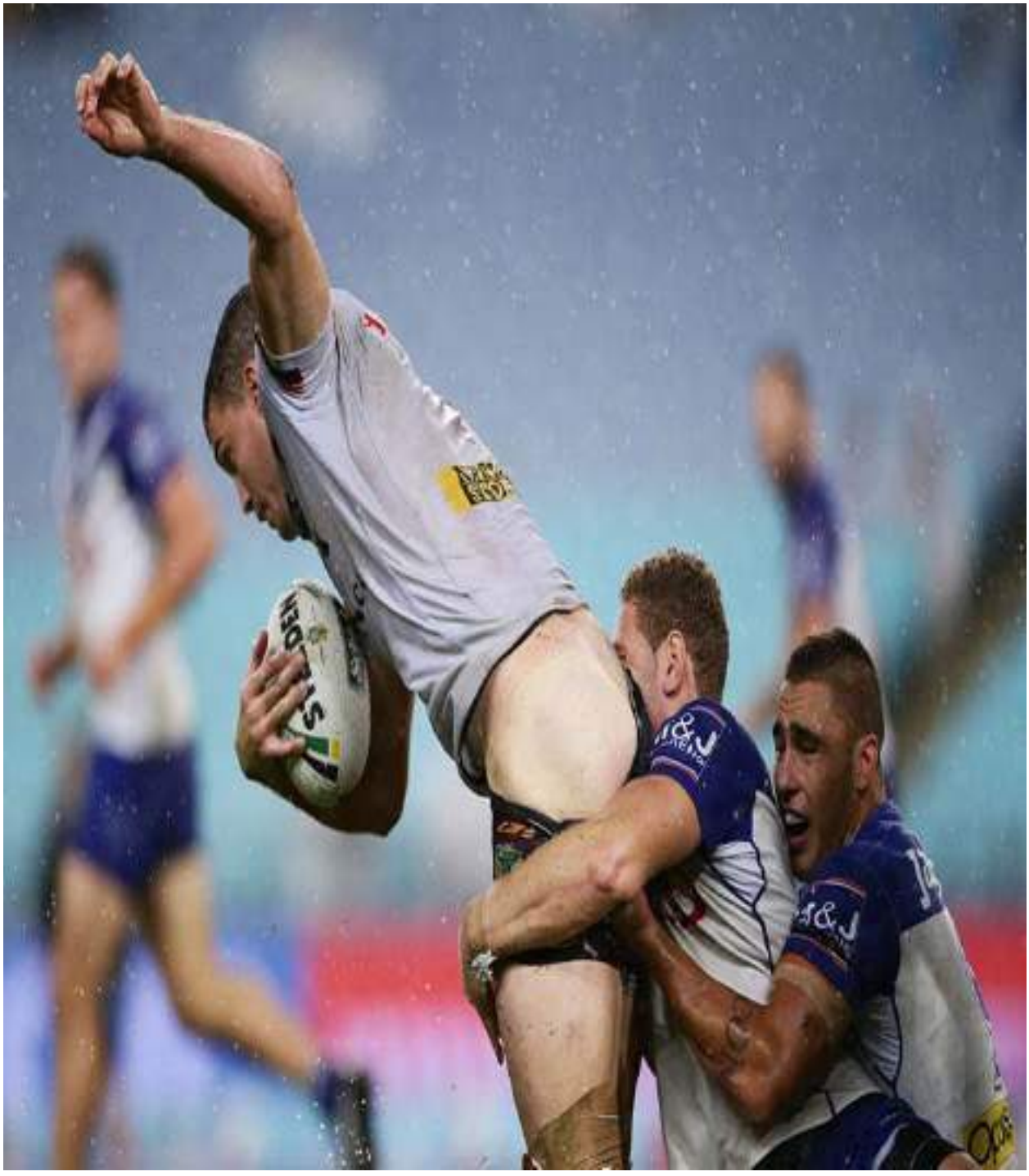
Важливо, з огляду на наявну скрутну соціально-політичну та економічну ситуацію в Україні, визначати перспективу розвитку спорту вищого рівня майстерності з врахуванням чинників різного походження. Це суб’єктивні та об’єктивні, зовнішні та внутрішні чинники.

У зв’язку із цим можливі декілька варіантів розвитку олімпійського спорту і спорту загалом. Визначення такої стратегії суттєво вплине на розвиток як окремих видів, так і груп видів спорту, управління якими здійснюють відповідні національні федерації з виду спорту.

У межах одного з варіантів керівні організації визначають стратегію як збереження традиційної системи розвитку спорту, котра передбачає підтримку розвитку чи не усіх видів (це за існуючих умов означає, що відносно невеликі кошти державного бюджету на спорт і далі будуть розпорошуватись на багато видів). В іншому варіанті – здійснення організаційно-практичних заходів для створення зміненої системи управління сферою фізичної культури та спорту з урахуванням державної політики децентралізації влади. У цьому випадку значна частина повноважень, включаючи заохочувальне фінансування видів спорту, обраних в областях (м. Києві) для пріоритетного розвитку на певний олімпійський цикл, передається на місця. Цей варіант передбачає скоординовані зусилля (дієвим координатором тут має бути Міністерство молоді і спорту України – більше нема кому) виконавчої влади і місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства у напрямі проведення реформи у сфері спорту з метою приведення її відповідно до європейських вимог і стандартів.

Отже, в наш час нормативно-правове забезпечення в Україні проводиться без урахування і більш-менш сталого визначення специфіки розвитку видів спорту. Хоча загальна кількість нормативно-правових документів, пов’язаних із олімпійськими видами, свідчить про зростання зацікавленості у їх розвитку з боку державних інституцій. Активізація цієї діяльності спостерігається в роки Ігор Олімпіад та наступних за ними, що пов’язане з підготовкою до них з та реакцією на результати виступів у цих змаганнях.

Зміст нормативно-правових документів сфери фізичної культури та спорту в контексті розвитку олімпійських видів спорту є досить дискретним та зосередженим на різноспрямованих, точкових аспектах, не підпорядкованих визначений стратегії (її немає). Значною є частка документів, пов’язаних з поточною діяльністю (наприклад щодо змін у переліках спортивних шкіл, заохочення спортсменів і тренерів, програм розвитку різного рівня, забезпечення підготовки спортсменів і команд, проведення змагань тощо).



5.2. ФІНАНСУВАННЯ СПОРТУ ВИЩИХ ДОСЯГНЕНЬ

Особливості фінансування спорту вищих досягнень у сучасних умовах

За кордоном сфера спорту чітко розділена на масовий спорт, спорт вищих досягнень (у контексті нашого дослідження це олімпійський спорт) і професійний. Розвиток спорту вищих досягнень – прерогатива держави, державних і громадських спортивних організацій.

Поняття «спорт вищих досягнень» (цей нарямок спорту називають також «великим спортом», «спортом рекордів») визначається як спорт збірних команд країн. Для неігрових видів спорту цього визначення достатньо, щоб позначити специфіку великого спорту і відмежувати його як від масового аматорського, так і від юридично професійного спорту. Оскільки в останньому змагаються, як правило, не команди країн, а окремі спортсмени або клуби. Звичайно, це розрізнення великого і юридично професійного спорту є скоріше за зовнішньою ознакою. Але воно достатньо вдале і зберіглося донині. Тож, видається, ніяка інша, взята в якості розмежувальної, ознака не в змозі краще вирішити цю задачу [211].

Наприклад, висока спортивна кваліфікація атлетів, по-перше, існує і у великому, і в юридично професійному спорті, по-друге, є спортсмени (в тенісі, кінному, вітрильному, деяких інших видах спорту), які за рівнем своєї майстерності можуть виступати в збірних командах своїх країн, але з тих чи інших причин не бажають цього робити. Такі спортсмени представляють зараз незначну за чисельністю групу атлетів, але вона суттєво відрізняється від збірних команд країн в організації тренувального процесу, календарі змагань, великий незалежності спортсменів цієї групи від федерацій і національних спортивних об'єднань.

З огляду на це, при визначенні «спорту вищих досягнень» доцільніше в якості системоутворюючої використовувати ознаку структурної ієрархії спорту. Для командних ігрових видів визначення спорту вищих досягнень через співвіднесеність зі збірними командами країн теж є достатнім. Щоправда, тут доведеться зробити виняток для футболу, а незабаром, мабуть, і для хокею і командних змагань у тенісі, оскільки в ряді змагань (чемпіонат світу з футболу, Кубок Девіса і Кубок федерації в тенісі) беруть участь збірні команди юридично професійних атлетів, які в окремих випадках охоче виступають за збірні.

Деякі автори до спорту вищих досягнень відносять як великий спорт, так і юридично професійний. Однак таке нетрадиційне його розуміння поки не

користується увагою і не набуло поширення. Зміст «спорту вищих досягнень» зазвичай розкривається такими емпіричними показниками: 1) річними витратами часу на тренування, 2) річними витратами часу на навчально-тренувальні збори, 3) річними витратами часу на змагання, 4) кількістю тренувальних днів на тиждень у різних періодах річного тренувального циклу, 5) кількістю тренувань у тренувальні дні.

Специфіка діяльності спортсмена полягає в спрямованості на досягнення максимальних змагальних результатів, завоювання високих місць в міжнародних змаганнях, а також у систематичній тренувальній підготовці до участі в цих змаганнях. Дана спрямованість характерна і для діяльності інших осіб, долучених до спорту вищих досягнень (тренерів, менеджерів, психологів та інших фахівців), але вона реалізується безпосередньо не в їхніх професійних діях (вони майже не помітні), а наочно через діяльність спортсменів.

У зв'язку з тим, що спортсмен своєю діяльністю в рамках великого спорту виробляє товар (змагальний результат) і надає послуги (видовище), час, витрачений на спорт, є робочим часом, незалежно від того, як це оформлено юридично. Тому оформлення статусу спортсмена, що проводилося згідно з існуючим в Олімпійській хартії та статутах міжнародних спортивних федерацій правилами аматорства і правилами допуску до олімпійських змагань, було чисто умовною процедурою по відношенню до сутності будь-якої професії, оскільки статус спортсмена визначався в більшій мірі, виходячи із завдань великого спорту і регламентації його відносин зі спортом, що юридично оформлений як професійний.

Спортивна діяльність може, звичайно, бути і непрофесійною. Але на рівні великого спорту аматорство досить ускладнене, адже спорт включає, як правило, супутнє навчання, вимагає великих і тривалих фізичних та інтелектуальних зусиль, потребує певних коштів спортсменам для існування. Оскільки всі ці ознаки характеризують професійну діяльність в цілому, наявність їх у представників великого спорту означає, що він є професійним.

Розвитком великого спорту держава займається через центральні та місцеві органи влади і спортивні організації. Розвиток професійного здійснюють приватні комерційні структури з незначною часткою допомоги з боку муніципалітетів і місцевих органів влади.

На розвиток масового та дитячо-юнацького спорту муніципальні і місцеві бюджети в розвинених країнах витрачають від до 3 % від загального обсягу бюджетних асигнувань. Причому в країнах з високим рівнем життя значна частина витрат покривається за рахунок коштів населення. На розвиток спорту

вищих досягнень виділяються кошти з державного бюджету, обсяг яких залежить від цілей і завдань, поставлених державою і суспільством.

У останні роки в ряді країн намітилася тенденція підвищення ролі держави і місцевих органів влади в розвитку масового спорту і його оздоровчих видів з метою подолання демографічної кризи. Особливо дієвою допомогою держави в розвитку фізичної культури і спорту є надання спортивно-фізкультурним організаціям податкових пільг аж до повного звільнення від податків в знак визнання соціальної значущості спорту в житті суспільства.

Виходячи з аналізу зарубіжного законодавства, до основних джерел фінансування спорту усіх рівнів, окрім професійного, можна віднести:

- надходження з державного бюджету;
- субсидії регіональних і місцевих властей;
- перерахування з різних громадських фондів;
- оплату населенням спортивно-оздоровчих послуг;
- відрахування від проведення лотерей і спортивних тоталізаторів;
- власну комерційну діяльність спортивних організацій, або спортивний маркетинг, що включає рекламно-спонсорську і ліцензійну діяльність, продаж прав на телевізійну трансляцію змагань.

Незважаючи на наявність, здавалося б, однакових джерел фінансування, країни вирішують питання фінансування діяльності в сфері фізкультури і спорту по-різному. Наприклад, як зазначалось, участь в Олімпійських іграх німецьких і французьких спортсменів фінансується урядами цих країн. А спортсмени США і Великобританії відправляються на Ігри за рахунок коштів, що надійшли від приватних осіб або окремих фірм. Італійський спорт фінансується в основному із доходів від лотерей та футбольного тоталізатора. Крім того, лотереї поповнюють доходи спортивних організацій Австрії, Греції, Данії, Ірландії, Канади, Португалії, Фінляндії, Франції та інших країн.

За даними Ради Європи, безпосередньо уряд Німеччини виділяє на розвиток спорту близько 2% від загальної суми витрат, спрямованих в країні на ці цілі, у Великобританії уряд виділяє близько 5 %, в Швейцарії близько 8 %, в Португалії близько 46% і в Угорщині близько 65 %. В Росії, як ми відзначали, ця сума складає від 17%, а в останні роки до 25%.

Іншу частину витрат покривають місцеві бюджети. Слід зазначити, що кошти місцевих бюджетів в основному, але не виключно, спрямовані на стимулювання та розвиток масового і дитячого спорту (табл. 5.1). При цьому не враховуються внески приватного, спонсорського бізнесу, які становлять 15-40 % від спортивного бюджету країни.

Таблиця 5.1

Співвідношення обсягів фінансування фізичної культури и спорту між рівнями влади в європейських країнах

Країна	Доля уряду, %	Доля місцевих органів влади, %
Німеччина	2	98
Велика Британія	5	95
Швейцарія	8	92
Швеція	10	90
Фінляндія	15	85
Данія	16	84
Франція	23	77
Іспанія	24	76
Італія	43	57
Португалія	46	54
Угорщина	65	35

Обсяг світового спортивного ринку в 2011 р. склав 118,7 млрд. доларів скоротившись на 2,2% в порівнянні з попереднім роком, інформація міститься в дослідженні агенції PwC під назвою «Перспективи світової індустрії спорту до 2015 р.». Незначне скорочення виручки - типовий спад, який зазвичай настає після бурхливого зростання доходів у рік проведення чемпіонату світу з футболу. За розрахунками дослідників, до 2015 р. доходи спортивного ринку збільшаться до 145,3 млрд. доларів, тобто зростатимуть приблизно по 3,7% на рік [57].

Ключові сегменти ринку – доходи від продажу квитків, спонсорство, права на трансляцію і мерчендайзинг (мерчандайзинг – вид діяльності, спрямований на просування товарів і торгових марок на регіональному ринку, зазвичай використовується великими підприємствами роздрібної торгівлі – супермаркетами, гіпермаркетами, – причиною виникнення якого послужила у свій час проблема нестачі кваліфікованих продавців).

Прибуток спортивного ринку Росії за цими статтями Price Waterhouse Coopers (PwC) оцінює в 715 млн доларів – в 4,4 рази менше показників Бразилії, в 3,5 рази – Китаю і в 2 рази – Індії, які також відносяться до країн сегмента БРІК (БРІК – називають групу найбільших за площею і населенням країн світу, що розвиваються; термін, який часто використовується в економіці). В усіх країнах БРІК недавно проходили великі спортивні змагання – це сприяє зростанню

ринку, вказує PwC. Так, Китай провів у своїй столиці Олімпійські ігри 2008 р., Індія прийняла Ігри Співдружності в 2010 р, а Бразилія приймала чемпіонат світу з футболу 2014 р., ігри Кубку Америки 2015 р. з футболу і XXXI літні Олімпійські ігри 2016 р. Росія організувала Всесвітню літню універсіаду 2013 р. в Казані, зимові Олімпійські та Паралімпійські ігри 2014 р. в Сочі і чемпіонат світу з футболу 2018 р. Крім того, в Росії у 2014 р. вперше відбувся етап чемпіонату світу з кільцевих автомобільних гонок «Формула-1». PwC спрогнозував, що всі ці заходи забезпечать російській спортивної індустрії зростання доходів приблизно на 4,6% лише в період до 2015 р.

У світі існують дві основні моделі фінансування спорту – американська і європейська, причому до останньої тяжіють багато країн Азії та Латинської Америки. Для першої характерна відсутність прямої підтримки спорту з бюджету країни і наявність значних податкових пільг для приватного сектора, який інвестує у фізкультурно-спортивний рух.

Для другої – змішане фінансування з переважанням коштів з державного бюджету. Загальним для обох моделей є те, що масовий, дитячо-юнацький спорт і оздоровчий рух значною мірою фінансуються з місцевих бюджетів. У США шкільний, студентський, масовий спорт також є прерогативою місцевої влади. Основні витрати на дитячо-юнацький і студентський спорт несуть місцеві бюджети Канади, Франції, Італії, Фінляндії та інших країн.

Дані щодо фінансування фізичної культури і спорту у Росії з федерального бюджету та суб'єктів Федерації подані у табл. 5.2

Таблиця 5.2

Витрати бюджетів бюджетної системи Росії на фізичну культуру і спорт, млрд. руб.*

№ п/п	Найменування	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
Фізична культура і спорт, усього		177,4	189,2	173,9	182,4
1	Федеральний бюджет	42,3	50,9	28,9	30,5
	% до загального обсягу витрат	23,8	26,9	16,6	16,7
2	Консолідовані бюджети суб'єктів РФ без урахування міжбюджетних трансфертів з федерального бюджету	135,1	138,3	145	151,9
	% до загального обсягу витрат	76,2	73,1	83,4	83,3

* Дані Міністерству фінансів Росії.

Аналіз міжнародного досвіду фінансування фізичної культури і спорту показав, що в країнах-лідерах олімпійського руху істотну роль у розвитку спорту грає приватно-державне партнерство. З огляду на значні витрати на утримання об'єктів спорту, найбільш актуальним може бути використання механізму концесійних угод до спортивних об’єктів різного типу.

У 2018-2020 рр. Міністерство спорту Росії, як законодавчо передбачено, має отримати з федерального бюджету і перевести кінцевим одержувачам близько 140 млрд карбованців. У тому числі, за статтею «масовий спорт» – 7,3 млрд. карб., «підготовка і проведення чемпіонату світу з футболу 2018 року» – близько 21 млрд. карб., «субсидії бюджету Красноярського краю на підготовку до Універсіади-2019» – 2,9 млрд. карб.і т. д.

Ще 22-25 млрд. карб. щорічно складають державні витрати за статтею «спорт вищих досягнень», в тому числі, – на утримання тренувальних центрів, проведення змагань з олімпійських видів спорту, преміальні для призерів Ігор і президентські стипендії (нині їх отримують 3 000 спортсменів і тренерів) [73].

В Україні член штатної збірної країни отримує щомісячно 4 тисячі грн плюс премії, відтак «на руки» – 7-8 тисяч. Крім того, ще частина отримують стипендії Президента (це 12-15 тисяч), стипендії Кабміну (9 тисяч), від області (2-3 тисячі), стипендію від НОКу (7,5 тисяч), багато хто отримує ще одну зарплату (5-9 тисяч) в ЦСК ЗСУ або ФСТ «Динамо» [88].

Достатньо поширеним новим підходом фінансування фізичної культури і спорту є створення фондів цільового капіталу. Цільовий капітал – це певний обсяг фінансових коштів, що передаються некомерційній організації на певних умовах. Це може бути пожертвування від юридичної або фізичної особи або спеціально зібраний цільовий внесок. У той же час освітня, наукова установа або спортивна організація може самостійно накопичити необхідну суму з різних джерел, щоб сформувати собі ендавмент (ендáвмент або фінансові пожертви (англ. *endowment*) – пожертва коштів чи майна певній інституції). Далі вони розміщуються у фінансових інститутах – вкладаються в акції або цінні папери так, щоб організація могла отримувати щорічні відсотки, не зачіпаючи тих, що раніше надійшли ресурсів (фондів). Як правило, відсотки з ендавменту йдуть на покриття оперативних витрат (що забезпечує фінансову стійкість організації), а також на реалізацію цільових проектів.

У країнах, де модель ендавменту вже давно працює (зокрема, в США і Великобританії), цей вид доходу розглядається як дохід, що йде на благодійність, тому відсоток з ендавменту не обкладається податком. Всі

внески в рахунок ендавменту віднімаються з тих сум, що підлягають оподаткуванню.

Ще одним новим і перспективним напрямком у фінансуванні фізичної культури і спорту в Україні є реалізація державного замовлення через систему приватних організацій.

Основні джерела фінансування сучасного спорту

Спорт, крім ні з чим не порівняних емоцій і демонстрації людських можливостей, містить в собі велику економічну складову. Доходи спортсменів і клубів, бюджети великих турнірів, рекламні та медійні контракти, – все це є предметом постійної уваги і обговорення широкого загалу, нерідко навіть тих людей, які спортом в принципі не цікавляться [75].

В Україні суми, пов'язані зі спортом, у порівнянні з країнами, у яких професійний спорт давно розвивається, поки не вражають. Але економічний потенціал у цій сфері є.

У світі професійного спорту обертаються величезні гроші. Річний оборот світової спортивної індустрії в 2015 р. оцінений у 145 млрд. доларів. Очевидно, що мова йде, перш за все, про спорт, який збирає гігантські телевізійні аудиторії і заповнює величезні арени, де учасникам дійства виплачуються захмарні призові та існують багатомільйонні контракти.

Але масовий спорт і фізкультура також пов'язані з чималими коштами: фітнес-центри і фітнес-майданчики, інвентар та екіпірування, послуги фахівців (персональних тренерів, масажистів, дієтологів тощо), харчові добавки та багато іншого. Капіталомісткість спорту очевидна і безперечна. За приблизними оцінками, валовий оборот всього бізнесу в світі, пов'язаного з фізкультурно-спортивною темою, становить більше 400 млрд. доларів. [220].

Зрозуміло, що так було не завжди. Більше того, в минулі часи головним спортивним принципом було суворе дотримання поділу на аматорський і професійний спорт. Але з плином часу і, в першу чергу, з розвитком можливостей телебачення спорт став неухильно комерціалізуватись і залучати у різні свої сегменти все більше і більше коштів.

До того ж спорт в силу своєї популярності став потужним інструментом глобалізації. Різні види спорту, які спочатку культивувалися в конкретних країнах і регіонах, з часом підкорюють далекі континенти. Як, наприклад, європейський футбол у США або канадський хокей на льоду в країнах Європи,

навіть невеликих як, приміром, відома своїми успішними виступами на чемпіонатах світу останніх років команда Швейцарії.

Природним чином навколо спорту розвивається безліч бізнесів. Це системи, в яких складові частини працюють одна на одну. Великі корпорації вкладають у спортивні турніри, ліги, клуби щоб за рахунок любителів спорту поповнювати ряди споживачів своєї продукції, покращувати свій імідж і пізнаваність. ЗМІ, перш за все – телебачення, набувають права на трансляції спортивних подій і заробляють на продажу рекламного часу. Девелопери (девелопер – професійний підприємець, який ініціює та забезпечує реалізацію найкращого з можливих варіантів створення і розвитку об'єктів нерухомості) та будівельники будують стадіони, арени, спортивні комплекси та інші об'єкти спортивної інфраструктури. Працюють величезні індустрії спортивного одягу і взуття, амуніції і інвентарю, фармакології, здорового харчування та розробки методики оздоровчих тренувань. Діють суто спортивні медіа, спортивна наука, спортивні агенти. Працюють тоталізатори та лотереї. Зірки спорту конвертують свою славу в заняття прибутковим бізнесом, а деякі – навіть в політичну кар'єру.

Безумовно, в різних країнах є свої нюанси фінансування спорту. Десь спорт в більшій мірі підтримується державою, десь – за рахунок приватних інвесторів і меценатів, десь – силами громадських організацій. Нерідко вдається залучити всі ці фактори одночасно.

До основних учасників сучасного міжнародного бізнесу в спорті відносяться органи державного управління, федерації з видів спорту, професійні клуби, представники бізнесу (спонсори, інвестори, рекламодавці), спортивні та маркетингові агентства, засоби масової інформації, виробники спортивної продукції та атрибутики і, звичайно, головні споживачі ринку спортивної індустрії, якими є мільярди глядачів та уболівальників.

Джерела грошей, які заробляють безпосередньо в спорті, також універсальні. Сьогодні це: продаж медійних прав, продаж квитків на змагання, розміщення реклами, комерційні програми (продаж брендових товарів та інше), доходи від спортивних досягнень (призові), а також спонсорські і меценатські вливання.

Говорячи про цифри, слід зазначити, що виходячи з відсутності глобального бухгалтерського обліку у світовій спортивній економіці, експерти дають узагальнені оцінки величини ринку, користуючись відкритою інформацією, що публікується в пресі.

У 2015 р. обсяг глобального світового спортивного ринку, за оцінками компанії Price Waterhouse Coopers (PwC), склав 145,3 млрд. доларів. З них

вартість усіх прав на трансляцію спортивних змагань досягла 35,2 млрд. доларів, а виручка від відвідування спортивних арен (квитки, сувеніри, їжа і напої) – 44,7 млрд. доларів, в той час, як глобальний ринок спортивного спонсорства оцінюється в 45,3 млрд. доларів, доходи від мерчендайзингу (мерчандайзинг (англ. merchandising) – це комплекс заходів у торгівлі, метою яких є підвищення попиту на продукцію; мистецтво представити товар у місці його продажу. Усе це дозволяє сформувати у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на покупку, але також на створення іміджевого образу торгової марки в свідомості покупця) – в 20,1 млрд. доларів.

Відома компанія PwC – одна з небагатьох, хто системно моніторить спортивну економіку. У свій аналіз вона включає чотири основні параметри. Але за межами її уваги залишаються такі сфери спортивної економіки, як ринок спортивного рітейлу (спортивний рітейл розглядає в якості свого основного конкурента не як колег, які торгують різноманітною продукцією, а поки ще не відкриті ринки. До їх числа відносяться універсальні магазини або неспортивні рітейлери, які пропонують спортивний одяг, що враховує модні тенденції), трансферний ринок, призові, а також – тоталізатор і, на жаль, допінг (один тільки ринок допінгу оцінюється в 6-7 млрд. доларів). Саме ці складові в сукупності дають приблизну суму до 500 млрд., але вона, зрозуміло, не підкріплена настільки коректними даними, як у PwC.

Звернемо увагу на унікальне поняття трансферного ринку, згідно з яким об’єктом купівлі-продажу є безпосередньо самі спортсмени. У жодній іншій сфері міжнародного бізнесу, крім спорту, неможливо дістати необхідного співробітника, призначивши йому певну зарплату і одночасно виплативши велику суму компенсації його колишній компанії.

Серйозна комерціалізація світового спорту почалася в кінці XIX століття в США. А в Європі найважливішою точкою відліку перетворення спортивного видовища на великий бізнес став, як вважають багато фахівців, 1980 р. – коли Міжнародний олімпійський комітет очолив успішний підприємець і досвідчений менеджер Хуан Антоніо Самаранч. Під його орудою була розроблена довгострокова програма комерціалізації світового спорту (яка в особі СРСР отримала жорсткого супротивника), первинним завданням котрої була теза: зробити спорт самоокупним і надалі перетворити його на процвітаючу сферу бізнесу.

Сьогодні мова йде про дві основні моделі спортивного бізнесу – американську та європейську. Головні особливості цих систем серед загально популярних ігрових видів спорту виглядають так. У США найбільші спортивні

ліги є сталими закритими об'єднаннями, в яких немає вертикальних структур (поділу на дивізіони) і ротації. В Європі ж в усіх видах спорту існує ряд дивізіонів різного рівня, між якими відбувається рух клубів.

В американських лігах немає такого значного розриву у фінансових можливостях різних клубів, як це відбувається в Європі. Вказаний процес регулюється цілою низкою правил, що включають ліміти зарплат (зі штрафами за їх перевищення), систему «плей-офф», що підвищує спортивну інтригу турніру, систему драфту (щорічного відбору молодих спортсменів). Крім того, впливає розвинена система студентського спорту, як потужного ресурсу поставки нових майстрів.

Американські клуби є високоприбутковим бізнесом, що приносить великі прибутки їх власникам. А в Європі більшість клубів залежать від підтримки з боку своїх господарів і досить нечасто окуповують вкладення в них. Звідси і вражаюча різниця в обсягах грошових оборотів на спортивних ринках Америки і Європи.

Є також особливості ментально-культурного характеру. В Європі на стадіони і арени ходять частіше фанати спорту, а в США основну касу роблять обиватели, для яких важливо долучитися до події за участю розкручених зірок на арені і знаменитостей на трибуні. Саме цей контингент розкуповує більшість сувенірів і споживає пиво з бургерами в кафетеріях.

Є відмінності і в системі телевізійних трансляцій, наприклад, у боксі. У США домінує система платних переглядів (pay per view), і провідні канали HBO і Showtime укладають контракти з боксерами і ведуть торги за показ кожного конкретного боксерського вечора. Доходи сторін там залежать від того, скільки глядачів заплатять за перегляд поєдинків.

А в Німеччині канали RTL і ARD укладають довгострокові угоди з промоутерськими компаніями, виплачують їм стабільні суми і далі повертають свої вкладення через супутню спортивним подіям планову рекламу протягом року.

Слід зазначити, що американська модель розкрутки зірок і організації турнірів поступово поширюється в світі. Особливо наочно це виглядає в Китаї, який в останні роки стає успішним ринком з точки зору інвестиційної привабливості в спортивний бізнес. Підтвердженням цьому є той факт, що місцеві футбольні клуби за шалені гроші скуповують не відставних зірок, як це відбувалось раніше, а справжніх діючих знаменитостей.

Український спорт з точки зору його організації і фінансування існує в гібридному форматі: робота за збереженими стандартами радянської системи

(приміром, ДЮСШ), поєднаної з елементами існуючих західних моделей (сучасних спортивних клубів). Держава через бюджет Міністерства молоді і спорту України, інших відомств і місцевих бюджетів витрачає на потреби спорту в останні роки близько 6 млрд грн на рік (тобто, це співставно приблизно з 12 млрд. рублів. Нагадаємо, що в Росії ця сума насправді складає більше 180 млрд. рублів. Порівняння з Росією доречне тому, що очільники спорту в Україні, свідомо чи ні, все ще орієнтуються на модель розвитку спорту саме в СРСР, а тепер – в РФ сповідуючи, не декларуючи це вголос, фронтальну модель розвитку олімпійських видів спорту).

Звернемось до особливостей бюджетного фінансування фізичної культури і спорту в Україні. Насамперед, зупинимось на характеристиці витрат з обласного бюджету на 2018 р. на прикладі Дніпропетровської області. Обласний бюджет Дніпропетровської області складав у 2018 р. 15 309 722 195 грн. За всіма статтями на фізичну культуру і спорт бюджетом передбачено 243 531 523 грн, тобто понад 1,7%. Серед іншого він передбачав виділення коштів на фінансування різних напрямків і об’єктів сфери фізичної культури і сорту [40].

Безпосередньо для Управління молоді і спорту Дніпропетровської обласної державної адміністрації – 42 374 600 грн. З них за статтею «Проведення спортивної роботи і регіоні» – 10 989 800 грн. У тому числі, на проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту 9 059 800 грн, проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту – 1 930 800 грн. За статтею «Здійснення фізкультурно-спортивної та реабілітаційної роботи серед інвалідів» – 2 558 000 грн. У тому числі, на утримання центрів з інвалідного спорту і реабілітаційних шкіл – 2 059 900 грн, на проведення навчально-тренувальних зборів і змагань і заходів з інвалідного спорту – 498 100 грн. За статтею «Розвиток дитячо-юнацького та резервного спорту» – 18 748 000 грн. У тому числі, на утримання та навчально-тренувальна робота комунальних ДЮСШ – 2 800 000 грн, на забезпечення підготовки спортсменів у ШВСМ – 15 948 000 грн. За статтею «Підтримка і розвиток спортивної інфраструктури» – 1 041 400 грн. У тому числі на фінансову підтримку спортивних споруд, які належать громадським організаціям фізкультурно-спортивної спрямованості, – 1 041 400 грн. За статтею «Підтримка фізкультурно-спортивного руху» – 1 811 500 грн. У тому числі, на фінансову підтримку регіональних всеукраїнських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості для проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи – 250 700 грн, на фінансову підтримку та

утримання місцевих осередків (рад) всеукраїнських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості – 1 560 800 грн. За статтею «Інші заходи з розвитку фізичної культури та спорту» – 4 225 900 грн. У тому числі, на забезпечення діяльності місцевих центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та проведення фізкультурно-масових заходів серед населення регіону – 3 525 900 грн, на підтримку спорту вищих досягнень та організацій, які здійснюють фізкультурно-спортивну діяльність в регіоні – 700 000 грн.

Крім того, за статтею «Надання загальної середньої освіти загальноосвітніми спеціалізованими школами-інтернатами з поглибленим вивченням окремих предметів і курсів для поглибленої підготовки дітей у галузі науки і мистецтв, фізичної культури і спорту, інших галузях, ліцеями з посиленою військово-фізичною підготовкою» – 54 502 905 грн. Ці кошти пішли на утримання Дніпропетровського вищого обласного училища фізичної культури. За статтею «Проведення спортивної роботи в регіоні» – 329 400 грн. У тому числі, на проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту 243 800 грн, на проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту – 85 600 грн. За статтею «Розвиток дитячо-юнацького та резервного спорту» – 6 638 500 грн. У тому числі, на утримання та навчально-тренувальна робота комунальних дитячо-юнацьких спортивних шкіл – 6 638 500 грн. За статтею «Розвиток дитячо-юнацького та резервного спорту» – 200 000 грн, а саме, на утримання та навчально-тренувальну роботу комунальних ДЮСШ – 200 000 грн. За статтею «Підтримка і розвиток спортивної інфраструктури» 300 000 грн, а саме, на утримання та фінансову підтримку спортивних споруд – 300 000 грн.

Нарешті за статтею «Будівництво об'єктів соціально-культурного призначення» передбачено на будівництво споруд, установ і закладів фізичної культури і спорту – 139 186 118 грн.

Вважаємо доцільним також зробити аналіз цього напрямку у великих містах України, якими є обласні центри різних регіонів країни. Адже відомо, що спорт вищих досягнень має розвиток саме в цих містах, тож вони є індикатором існуючого стану справ.

Загальна сума бюджету м. Дніпра на 2018 р. склала 13 млрд. 85 млн 367 тис. грн. З них на фізичну культуру і спорт з бюджету передбачено 149 млн 615 тис. грн, тобто, помітно більше 1% загальної суми бюджету. Однак з них лише 6 млн 147,6 тис. передбачені на проведення навчально-тренувальних зборів і 2 млн 416,6 тис. грн – на стипендії спортсменам (тобто, менше 6% від коштів, виділених на фізичну культуру і спорт). На утримання 31 ДЮСШ Дніпра,

де працюють 1021,46 штатних одиниць – 107 млн 44 тис. грн. Їх середня зарплата становить 5068 грн. Враховані і витрати на утримання нової ДЮСШ з воднолижного спорту і вейкбордингу. Окремо пощастить 8 ДЮСШ та спортивним КП Дніпра – їм нададуть фінансову підтримку на суму 33 млн 758 тис. грн. Це будуть – КП «Водноспортивний комбінат», КП «ОСК Метал», «шашково-шаховий клуб імені Уріха», КП« Спорт-Дніпро», КП« Волейбольний клуб «Дніпро», КП «Спорт-Інвест», КП «Молодіжне творче об'єднання» і «Спеціалізована спортивна школа олімпійського резерву з плавання СК« Метеор». Всі капітальні витрати обраховані в сумі 23 млн 528 тис. грн. З них на купівлю спортивного обладнання та інвентарю 3 млн 228 тис., на капітальний ремонт «СДЮСШОР № 3» – 17 млн, на капітальний ремонт естради КП «Молодіжне творче об'єднання» 3,3 млн грн [15].

Обсяг доходів бюджету м. Харкова на 2018 рік запланований в обсязі 16,1 млрд грн. Витрати бюджету міста Харкова на фізичну культуру і спорт передбачені в сумі 331,9 млн грн. При цьому на функціонування спортивних шкіл буде спрямовано 120 млн грн, на проведення навчально-тренувальних зборів, змагань і спортивно-масових заходів з олімпійських і неолімпійських видів спорту – 4 млн грн, на надання фінансової підтримки спортивним федераціям, командам спортсменів вищої майстерності – 3,5 млн грн. На розвиток спортивної інфраструктури міста (реконструкцію 80 спортивних майданчиків для стріт-воркауту, 20 пришкільних стадіонів, п'яти спортивно-ігрових майданчиків на території дитячих дошкільних установ) заплановано направити 143 млн грн [132].

Доходи міського бюджету м. Львова на 2018 р. 6 817 828,5 тис. грн. На фізичну культуру і спорт передбачено 63,0 млн грн. Передбачаються видатки на утримання та навчально-тренувальну роботу 11 ДЮСШ в сумі 26,0 млн грн, надання фінансової підтримки 15 ДЮСШ, які підпорядковані громадським організаціям фізкультурно-спортивної спрямованості – 20,7 млн грн, на підтримку спортивних споруд ЛКП «Спортресурс» – 2,7 млн грн. На фінансову підтримку спортивних федерацій на клубів – 1,8 млн грн, підготовку і проведення навчально-тренувальних зборів і змагань – 4,0 млн грн., на виплату стипендій найкращим спортсменам і переможцям спортивних змагань – 0,8 млн грн., на програму «Дитячий тренер» – 1,6 млн грн та на інші заходи фізкультурно-спортивного спрямування – 5,4 млн грн [131].

Бюджет м. Рівного на 2018 р. складав 2 613 118 400,0 грн, з них 31 028 480,0 грн на фізичну культуру і спорт. У тому числі на розвиток дитячо-юнацького та резервного спорту 22 103 000,0 грн. На підтримку спорту вищих досягнень та організацій, які здійснюють фізкультурно-спортивну діяльність у

регіоні 1 348 180,0 грн. На проведення спортивної роботи 382 200,0 тис. грн. На проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту 310 100,0 грн. На проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту – 72 100,0 грн. На утримання та фінансову підтримку спортивних споруд 2 304 600,0 грн. Забезпечення діяльності місцевих центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» і проведення фізкультурно-масових заходів серед населення регіону 982 370,0 грн. Інші заходи з розвитку фізичної культури та спорту 3 525 930,0 грн [156].

Як видно з наведених даних, у міських бюджетах на 2018 р. двох міст – обласних центрів із західної України, і двох міст із центральної та східної України, були виділені кошти, близькі до тих, що виділяють муніципалітети міст Європи на фізичну культуру і спорт (а саме – до 3%). Найменшим виявився спортивний бюджет м. Львова, він складає менше 1%, а найбільшим м. Харкова – понад 2%.

Потрібно зазначити, що проведений аналіз у цілому відображає існуючу тенденцію. Так, з загального бюджету м. Хмельницького на 2018 р., який складає 2,9 млрд грн, 41,3 млн спрямовані управлінню молоді та спорту. У м. Вінниця видатки на цей напрямок – понад 1 %.

У сучасному спорті вищих досягнень все частіше вирішальну роль відіграють приватні інвестори. Українські бізнесмени утримують клуби, спонсорують федерації з видів спорту, іноді – цілі ліги з тих чи інших видів спорту. Бренд Динамо останні десятиріччя невіддільний від імені братів Григорія та Ігоря Суркісів, Шахтаря – від Рината Ахметова, стан українського баскетболу – від Ігоря Коломойського, хокею – від Бориса Колеснікова, важкої атлетики – від Олександра Гереги, стрибків у воду – від Ігоря Лисова і т.д. У цьому є плюси, але мінусів більше: якщо «господар» з тих чи інших причин перестає фінансувати свій спортивний проект, той вмирає. Свіжі приклади: Сергій Курченко і харківський «Металіст», Ігор Коломойський і «Дніпро».

Спроби задіяти механізми державно-приватного партнерства в Україні поки не мали успіху. Програма «Хокей України», яку в 2007 р. пролобіював президент Федерації хокею Анатолій Брезвін, тодішній глава Державної податкової інспекції, припинилась, як тільки Брезвін був зміщений з поста. Плановані в рамках цієї програми спортивні арени в багатьох містах України так і не були побудовані. Така ж доля спіткала проект нового стадіону в Києві, коли перед Євро-2012 бізнесменові Вадиму Рабиновичу не дали затребувану ним земельну ділянку. Через війну на Донбасі не відбулося будівництво арен у ряді

великих міст для Євробаскету-2015, який перенесли з України в Хорватію, Францію, Німеччину та Литву.

Оцінити український обсяг спортивного ринку практично нереально. Публічних узагальнених маркетингових даних немає. Але, відомо, що на Україну припадає 1% світових продажів у спортивному ритейлі (тобто, 1 млрд доларів при світовому обороті 100 млрд).

Спортивна індустрія в сучасному її розумінні знаходиться в Україні в зародковому стані. Це насамперед стосується взаємовідносин спорту з телебаченням, яке, у більшості своїй, – на утриманні господарів і не є серйозним джерелом фінансування спортивних подій.

На початку 2016 р. за телевізійні права футбольні клуби української Прем'єр-ліги отримали спільну пропозицію від двох головних телетрансляторів України в сумі 102 млн грн (близько 3,6 млн євро) за сезон 2016/2017 рр. з поступовим збільшенням у наступні три сезони. Порівняємо із сумами в сусідніх європейських лігах: Румунія – 27,3 млн євро; Росія – 32 млн євро; Польща – 35,7 млн євро. А керівництво англійської Прем'єр-ліги продало телевізійні права на матчі чемпіонату на три сезони на загальну суму в 5,1 млрд. фунтів (або 2,2 млрд. євро за сезон). Сукупний дохід від продажу квитків на матчі УПЛ в сезоні 2014-2015 рр. при середній ціні квитка 40 грн и біля 1,3 млн глядачів на матчах сезону склали суму біля 50 млн грн (3,2 млн євро). У польській Екстракласі цей показник 16 млн євро (18,2 млн доларів), англійській Прем'єр-лізі 616 млн фунтів стерлінгів (897,5 млн доларів).

Законодавство України допоки не стимулює національний бізнес до інвестування в спорт. Немає ні податкових пільг, ні преференцій із земельних чи девелоперських питань.

Проте, потенціал того, як заробити на спорті, в Україні, існує. В останні роки намітилась яскраво виражена тенденція підвищення зацікавленості в бізнесі на спорті – особливо серед регіональних інвесторів. Це легко пояснюється: популярність спорту и здорового способу життя серед населення зростає, а кількість фітнес-центрів і спортивних магазинів у регіонах помітно відстає від реальних потреб. Тому ті, хто відкривають свої бізнеси далеко від столиці, починають розглядати цей сегмент особливо ретельно. Спортивна індустрія належить до тих небагатьох сфер, які здатні пережити економічну кризу, що відбувається ритмічно, порівняно легко: економити на здоров'ї вже не прийнято.

Крім власне бізнесменів, з’являються і спонсори «регіонального масштабу», адже відомо багато бізнесменів середнього, за українськими

мірками, достатку, які спонсорують місцеві футбольні команди, проведення спортивних свят і товариських зустрічей тощо.

Варіантів заробити гроші або політичні дивіденди достатньо. До них відносяться як стандартні теми: відкрити фітнес-клуб, магазин спортивних товарів або магазин спортивного харчування, так і досить нові для нас – на кшталт покупки цінних паперів організацій спортивної індустрії. Сьогодні Інтернет дозволяє стати акціонером різних компаній – від виробників одягу, взуття та інвентарю до знаменитих футбольних клубів.

Крім того, завжди залишається простір для оригінальних ідей, пов'язаних зі спортом, від методики підготовки бажаючих до участі у напівмарафоні, до виробництва обладнання для воркауту (воркаут (англ. workout (wəːkaʊt) - *укр*. тренування) – це вулична гімнастика, яка може бути віднесена до аматорського виду спорту, фізичної культури і являє собою спортивну субкультуру. Включає в себе публічне виконання різних вправ на вуличних спортмайданчиках, яких в містах і містечках стає все більше, а саме на турніках, брусах, шведських стінках, рукоходах та інших конструкціях, або взагалі без їх використання).

Не дивно, що східноєвропейські експерти прогнозують середній показник зростання прибутку компаній спортивного сектора, починаючи з 2016 р., десь 6-8 % щорічно.

Цікавою є не тільки оцінка ситуації, але й перспектив фінансування спорту в Україні О. Стєганцова, спортивного менеджера, який з 2000 р. живе і працює в США, очолюючи компанію Mediasport LLC (Майамі, Флорида). В його активі – організація понад 60 великих спортивних подій, включаючи матчі за чемпіонські титули з професійного боксу і кікбоксингу, а також – досвід консультанта і викладача [76]. Ось його роздуми щодо цього.

Український спорт сьогодні далекий від заробляння грошей, від того, щоб сам міг утримувати себе. Базовий принцип – освоювати бюджетні гроші і повністю залежати від держави. «Але це вчорашній день, це радянський пережиток, це шлях в нікуди, – зауважує О. Стєганцов. – Українські спортивні федерації не вміють і не хочуть заробляти гроші. У кабінетах по 30-40 років сидять одні й ті ж люди, які звикли до налагоджених схем, і не зацікавлені в будь-яких змінах. Це нонсенс, у розвинених країнах, в тих же США немає ніякого міністерства спорту, держава не витрачається на підготовку спортсменів. Спорт там - це частина величезної індустрії розваг. Спорт, вибачте, там же, де і кабаре, де цирк, тобто в індустрії розваг. До цього всі ставляться спокійно, з розумінням. У цій індустрії крутяться великі гроші, які віддають велику частку бюджету країн як податки. Світовий оборот спортивної індустрії

досяг 500-600 млрд. доларів, а Україна не отримує навіть піввідсотка цієї суми. Дехто з-за кордону, маючи досвід, намагалися допомогти, зв'язатися з колегами, поділитися досвідом. Але нікому нічого не цікаво, всі все знають, говорять одне: ви тільки дайте гроші: я готовий дати гроші – але тільки туди, звідки вони повернуться з прибутком. Але я не розумію, як можна заробити на змаганнях, де написано «Вхід – вільний».

(О. Стєганцов): «Я їжджу по багатьох міжнародних форумах і конференціях. Я там не бачу українців. А потрібно спілкуватися, потрібно мати контакти і зв'язки – щоб досягати результату. Форуми – це не стільки можливість заробити, скільки комунікація. Потрібно знати мову, розуміти спортивний бізнес, потрібно щось пропонувати. Розуміти, як мислять західні партнери, як працює індустрія, аналізувати ринки, звідки там такі гроші, яку частину можеш отримати ти. Подібні поїздки і контакти свого часу дуже допомогли мені. Я б хотів, щоб ми навчилися ставитися до спорту як до бізнесу. Так, люди будуть чинити опір. Але це природний процес, і рано чи пізно ми до цього прийдемо. Чим раніше, – тим краще. І я знаю, що як тільки люди отримають прибуток з першого спортивного заходу, бізнес піде. У спорті, крім прибутку, існує багато непрямих можливостей, часто дорожче за прибуток у грошах».

Як дієві заходи, – українському спортивному співтовариству можна порекомендувати таке. Потрібно збиратися, об'єднуватися, залучати максимальну кількість фахівців і людей, які хочуть відмінити споживацтво, потрібні волонтери. Важливо організовувати об'єднання, громадську організацію, до думки якої не можна буде не прислухатися. Потрібно почати з аудиту всієї системи, з простого перерахування всіх тих моментів, які призводять до корупції і непрозорості, які заважають розвиватися індустрії спорту. Потрібно влаштувати відкрите обговорення різних проектів і змін, видати «Маніфест спортивної спільноти України», винести звернення до депутатів, прийняти програму змін українського спорту, донести до кожного громадянина України суть важливості необхідних перетворень.

Потрібно розділити тему фінансування на основні блоки: олімпійський спорт, професійний спорт, спорт для людей з обмеженими можливостями, медицина і допінг, підлітковий спорт тощо, а потім почати обговорення цих блоків. О. Стєганцов: «Я впевнений, що багато професіоналів, які працюють у спорті за кордоном і досягли там значних успіхів, українська діаспора відгукнуться на таку ініціативу. ТВ і інші медіа не зможуть обійти цю тему, якщо рух буде масовим, енергійним, з перспективою значущих змін на краще».

Потрібно створювати ефективну бізнес модель українського спорту, а бюджетні гроші потрібно розглядати як інвестиції. Спорт може заробляти не тільки для себе, але й приносити гроші в казну країни, давати роботу сотням тисяч людей і давати радість мільйонам. Завдання має бути визначене максимально просто: спорт повинен заробляти. Нехай в спорт йде бізнес, нехай бізнес заробляє на спорті. Єдине, окрім допомоги, що має тут контролювати держава – це життя, здоров'я спортсменів і дотримання законності.

А як бізнес у спорті виглядає в Україні насправді? Навіть у відносно стабільні роки до 2014-го український спорт занепадав. Це не дивно: бідна держава не може виділяти на спортивні школи стільки, як це було в часи СРСР. В результаті кількість дітей в них зменшується, чемпіонів не стає більше, а школи зникають. У нинішню кризу проблема загострилася, але український спорт продовжує намагатися виживати за старою схемою: бюджет профільного міністерства навіть збільшився, гроші на різні види спорту розподіляються ним все так же (наприклад, на кілька видів шляхом «перетягування каната» в 2014 р. в сумі виділили більше мільйона гривень), а фінансування дитячих шкіл просто переклали на обласні бюджети. Ті забили на сполох, і почалися розмови про вбивство дитячого спорту. Новий міністр «вирішив питання», «вибив» 100 млн грн і заявив про порятунок сфери. Хоча це всього лише 15 тисяч гривень на місяць на кожну школу (непоганий гребний тренажер Kettler Favorit 7978-900 коштує понад 16000 грн).

Проблему можна вирішити інакше – перетворивши більшість спортивних шкіл у приватний бізнес. Підприємець бере приміщення, вкладає в інвентар, наймає тренерів і заробляє з оплати батьків. Це ідеальний варіант, але зараз він виглядає непривабливо для малого бізнесу, враховуючи низьку платоспроможність населення та інші обставини. Проте, знайшлась футбольна школа, яка працює за аналогічною моделлю – фактично, не отримує від держави ні копійки, з трудом, але примудряється виживати. Її директор погодився розповісти про всі витрати школи на умовах анонімності.

Ця школа бере з кожної дитини по 250 грн на місяць за навчально-тренувальні заняття. Ними вдається покрити майже всі витрати, решта заробляють за допомогою залу, який здають в оренду. Коли не вистачає, батьки платять більше. Вони ж купують екіпіровку, оплачують виїзди на турніри, «скидаються» на удосконалення інфраструктури школи.

На цьому прикладі видно, завдяки чому подібні приватні школи здатні виживати – це безкоштовні приміщення, які надала районна адміністрація. За їх оренду довелося б платити ще кілька десятків тисяч гривень. Таких приміщень у

держави – тисячі. Це і діючі школи, і непотрібні адміністративні будівлі, і занедбані об'єкти. Владі нічого не варто віддати їх тим бізнесменам, які хочуть займатися розвитком спорту, і просто контролювати, щоб об'єкти використовувалися за призначенням.

Це перший, але не єдиний необхідний крок. «Ми платимо за комунальні послуги за максимальними тарифами, як якесь казино або завод. Виходять шалені гроші. Де справедливість?», – обурюється директор. Школі доводиться економити – пізно включати опалення, яке обходиться взимку в 30 тисяч грн щомісяця і вимикати вже 1 березня. Якщо б держава надала приватним спортивним школам пільги, хоча б до рівня собівартості послуг, це стало б ще однією значною мотивацією для малого бізнесу.

Третє важливе питання, вже до федерацій – компенсації школам за підготовлених спортсменів. Особливо це стосується футболу та ряду ігрових видів, де існує багата клубна система. Зараз професійні клуби платять школам за гравців, якщо дитина провчилась весь період з 12 до 18 років, близько 100 тисяч гривень. Суму можна і потрібно підняти в рази, а то й десятки разів. Для професійних клубів вона все одно залишиться несуттєвою. Натомість клуби «крадуть» футболістів, щоб не платити нічого – або знаходять лазівки у вимогах, або забирають їх до 12 років. Компенсаційний вік необхідно збільшити на кілька років з 8 до 18.

Четверта, але не менш важлива умова – готовність батьків платити чималі гроші за бажання зробити з дитини професійного спортсмена. Для малозабезпечених сімей можуть бути винятки (ця ж приватна школа, наприклад, виховує кілька десятків дітей безкоштовно), але в цілому тільки так можна кардинально щось змінити. Щоб дитина була здорова, досить робити зарядку вранці, грати в футбол у дворі і підтягуватися на турніку, у спортивній школі вона, навіть, може зіпсувати своє здоров'я. Тут виховуються спортсмени з прицілом на професійну кар'єру, яка вимагає відповідних жертв. Ці жертви приносяться не тільки заради того, щоб «вберегти дитину від вулиці і наркотиків». Професійні спортсмени – це слава і непогані гроші. По суті, віддати дитину у спорт – це бізнес-проект. Запустити бізнес без вкладень неможливо. Заняття в спортивній школі не можуть коштувати ні 250 грн, ані 500.

Якщо уявити, що держава піде на всі ці кроки, для малого бізнесу відкриється ціла сфера. Школа не платить за приміщення – цього вже достатньо, щоб обійтися без дотацій з держбюджету, які підуть на створення спортивних тренувальних центрів для кращих спортсменів. Завдяки пільгам за комунальні платежі, оплаті батьків 600-700 грн на місяць і великої компенсації

професійних клубів школа може дозволити собі купувати сучасний інвентар, їздити на змагання, збори, тренерські стажування і отримувати прибуток.

Особливості підприємницької діяльності, спортивний клуб як організаційно-правова форма господарських організацій

Зазначалось, спорт вже став важливою галуззю економіки багатьох країн, поступово стає нею в Україні. До цієї галузі залучені чималі матеріальні та фінансові ресурси та велика кількість працюючих. Постійно удосконалюються й розробляються нові моделі управління фінансування спорту. Водночас об'єктивні тенденції комерціалізації й професіоналізації спорту, з одного боку, а також гостра конкуренція навколо розподілу бюджетних коштів – з іншого, свідчать про те, що спортивним керманичам потрібно навчитися самим одержувати прибуток з наявних у їх розпорядженні ресурсів. Тому питання підприємництва у сфері спорту має перебуватиу фокусі як уваги дослідників, так і функціонерів спорту [78].

Передумовами розвитку підприємницької діяльності у сфері спорту є:

− наявність і розмаїття форм власності і видів господарювання. Ця передумова найбільш значуща, бо є передумовою формування конкурентного середовища. Конкуренція спортивних організацій впливає на якість надаваних ними послуг, зростання професійного рівня персоналу;

− необмежена кількість учасників конкуренції, рівний і вільний доступ на ринок і виходу з нього. Це означає, що будь-яка спортивна організація має право займатися підприємницькою діяльністю, одержувати прибуток;

− рівний доступ усіх спортивних організацій і установ до наявних ресурсів. Йдеться про те, що всі суб'єкти господарської діяльності повинні мати рівні можливості використання природних факторів, придбання спортивного устаткування і технологій, одержання кредитів, залучення робочої сили. Усе це створює ефект рівних стартових можливостей і робить реальною активну підприємницьку діяльність;

− наявність у кожного учасника конкурентної боротьби повного обсягу ринкової інформації, що створює можливість вибору послуги споживачем.

Підприємницька діяльність у сфері фізичної культури і спорту в Україні на сьогодні здійснюється:

−індивідуальними підприємцями, тому що більшість професійних спортсменів і тренерів насправді виступають на спортивному ринку праці як приватні підприємці;

–спортивними клубами, лігами, федераціями та іншими організаціями в спорті;

–підприємствами, що спеціалізуються на виробництві спортивних товарів, послуг та інформації у сфері фізкультури і спорту (підприємства, що виготовляють спортивний одяг, взуття, спорядження та атрибутику; спеціалізовані телевізійні канали й радіокомпанії; спортивні друковані видання тощо).

У цілому, спортивне підприємництво – особливий вид бізнесу, що потребує певних знань та вмінь від підприємця (в першу чергу, стосовно спорту та комерції). Спортивне підприємництво достатньо часто вимагає не тільки організаторських здібностей і знань про успішні приклади ведення бізнесу у спорті, але й глибокого знання складових спортивної науки – анатомії, біохімії, фізіології, раціонального харчування, спортивної медицини, психології і педагогіки спорту, спортивного менеджменту і маркетингу.

Поряд з індивідуальним підприємництвом значного поширення в спорті набули послуги спортивних агентів (в Україні це менеджери і посередники висококласних спортсменів і професійних атлетів), які є сполучною ланкою між роботодавцями та спортсменами. Винагородою агентам служать комісійні від суми контрактів спортсменів.

Організація і проведення навчально-тренувального процесу передбачає: навчання споживачів відповідних послуг раціональній техніці рухових дій, формування вмінь, навичок і пов’язаних із цим знань в обраній спортивній дисципліні; педагогічний вплив, спрямований на розвиток і вдосконалення рухових здібностей у відповідності до вимог спортивної діяльності у виді спорту, в якому ведеться підготовка; педагогічний вплив, спрямований на формування у споживача відсутніх компонентів тактичної, технічної, фізичної та інших видів готовності до споживання послуги; організацію комплексного контролю над рівнем різносторонньої підготовленості і станом здоров’я споживача послуг; можливість отримання консультацій із різних питань навчально-тренувального процесу.

Оренда фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд включає: використання фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд, обладнаних для проведення відповідних занять (спортивних тренувань) за обраним видом послуг і змагань; використання спортивних об’єктів водночас і для оздоровчих занять і відпочинку; також це й можливість користування спортивним обладнанням (тренажерами, знаряддям, екіпіруванням); також забезпечення кваліфікованим обслуговуючим персоналом і створення умов для відновлення

сил, здоров'я і проведення дозвілля; створення на спортивних об'єктах високого комфорту під час занять у комбінації з організацією дозвілля.

Інформаційно-консультативні й освітні послуги передбачають: надання інформації загального характеру (через Інтернет, засоби масової інформації, рекламу тощо) про структуру та зміст спортивних послуг, про законодавчо-нормативну базу сертифікації в галузі; консультації споживачів послуг з фахівцями з питань, пов'язаних з майбутнім наданням послуг, що виключають надалі втрату або порушення здоров'я і одержання травми; консультації фахівців у сфері харчування (лікаря-дієтолога) з питань раціонального режиму харчування і вживання харчових добавок і вітамінів споживачами послуг; консультації фахівців із проведення медико-відновлювальних заходів, а також тестування спортсменів; підготовку рекомендацій для споживачів щодо раціональної програми занять, а також загальних правил їх ефективного використання; професійну підготовку (перепідготовку) і підвищення кваліфікації в галузі фізичної культури й спорту.

Послуги з фізкультурно-спортивної реабілітації надаються особам з обмеженими можливостями або індивідам, котрі відновлюються після травм, – з метою відпочинку, розваги, спілкування, підтримки або покращення фізичної форми, необхідного рівня їх фізичної підготовленості.

Згідно з видами підприємницької діяльності, можна виділити такі функції підприємництва у сфері спорту:

- загальноекономічну, що проявляється в участі суб'єктів ринку товарів і послуг спортивного призначення в суспільному поділі праці;

- ресурсну, спрямовану на ефективне використання як відтворюваних, так і обмежених ресурсів;

- інноваційну, обумовлену потребою в безперервному техніко-технологічному розвитку організацій у сфері спорту;

- організаторську, що полягає в прийнятті власниками майна самостійних рішень щодо організації й диверсифікації власної справи;

- соціальну, спрямовану на можливість надання робочих місць іншим.

Як соціально-економічне явище – підприємництво у сфері спорту відображає систему відносин, що виникають у процесі виробництва та реалізації товарів і послуг спортивного призначення між усіма учасниками спортивної діяльності. Підприємництво у сфері спорту засноване на тому, що товари і послуги спортивного призначення надаються споживачам платно, за ринковими цінами.

Потенційні споживачі підприємницьких структур у сфері спорту мають відшкодовувати витрати, пов’язані з отриманням товарів і послуг спортивного призначення. У цьому сенсі вони є типовими покупцями. Їх економічна поведінка на ринку визначається ціною, що формується під впливом попиту та пропозиції, популярності спортсмена, спортивної фірми тощо. Як відомо, ціна є важливою передумовою збільшення або скорочення виробництва продукції. У свою чергу, виробники товарів і послуг спортивного призначення визначають потреби споживачів з урахуванням ринкової кон’юнктури. Відповідно, вони мають великі можливості диверсифікації діяльності, а інтереси власників і працівників суттєво залежать від розміру прибутку в умовах ринкового ціноутворення.

Підприємництво нерозривно пов’язане з економічною самостійністю виробників товарів і послуг спортивного призначення, що змушує їх працювати ефективно, з високою відповідальністю. Воно сприяє впровадженню останніх досягнень науки, техніки та економіки у виробничий процес, раціональну економію ресурсів, розширення пропозиції продукції, підвищення кваліфікації працівників тощо. Виробники товарів і послуг спортивного призначення мають безпосередню економічну зацікавленість у кінцевих результатах праці.

Водночас слід зазначити, що діяльність суб’єктів господарювання у сфері фізичної культури і спорту, незважаючи на її комерційний характер, сприяє реалізації важливих соціальних потреб, пов’язаних, у першу чергу, із духовним і фізичним розвитком індивідів.

Для того щоб досягти власних цілей, суб’єкти господарювання в галузі спорту мають функціонувати ефективно та результативно.

За свідченням відомого американського вченого Пітера Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі» (doing the right things). Ефективність є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі (doing things right). Ці правила є вірними і стосовно сфери фізичної культури і спорту. Успіх підприємництва у сфері спорту залежить від численних факторів: правильного вибору виду діяльності, ефективного управління, точних маркетингових заходів тощо. Крім того, результати підприємництва багато в чому залежать від бажання персоналу займатися комерційною діяльністю. Незважаючи на привабливість і поширеність підприємництва у сфері спорту, на його шляху зустрічаються певні труднощі: жорстка конкуренція; чималі витрати, пов’язані з веденням підприємницької діяльності; нестача кваліфікованого персоналу тощо.

Основними суб'єктами господарювання в підприємницькій діяльності у сфері спорту є юридичні особи. Разом з тим, підприємницькою діяльністю в галузі фізичної культури і спорту можуть займатися не тільки юридичні особи. Достатньою є державна реєстрація як індивідуального підприємця. Втім, значна частина суб'єктів господарювання є юридичними особами. Під організацією у будь-якій галузі фізичної культури і спорту розуміють юридичну особу, яка має у власності, господарюванні або оперативному управлінні власне майно і відповідає згідно зі своїми обов'язками цим майном, може від свого імені реалізовувати майнові й особисті немайнові права, мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Підприємницький сектор у сфері спорту представлений, в основному, комерційними організаціями, окремими фахівцями, а також некомерційними організаціями, що є учасниками ринкових взаємин. Нині в індустрії спорту значна кількість підприємницьких структур мають статус комерційних організацій. Під комерційною організацією мається на увазі юридична особа, яка має на меті отримання прибутку як основного сенсу своєї діяльності. У сфері фізичної культури і спорту комерційні організації можуть бути створені в організаційно-правових формах, переваги і недоліки яких наведені у табл. 5.3.

У сфері фізичної культури і спорту комерційні організації можуть бути створені в різних організаційно-правових формах, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Комерційні організації в галузі спорту реалізують власну продукцію за ринковими цінами та орієнтуються на максимізацію прибутку. Прибуток пов'язаний з одержанням доходу від: надання товарів і послуг спортивного призначення; реалізації основних засобів, їх іншого вибуття, реалізації іншого майна; від позареалізаційних операцій.

Прибуток (збиток) від реалізації товарів і послуг спортивного призначення є фінансовим результатом, отриманим від основної діяльності комерційної організації, зафіксованої в її статуті. Прибуток (збиток) від реалізації основних засобів, їх іншого вибуття, реалізації іншого майна організації є фінансовим результатом, не пов'язаним з основними видами діяльності комерційної організації. Це може бути прибуток (збиток) від продажу різних видів майна, що перебуває на балансі організації галузі фізичної культури і спорту.

Фінансові результати від позареалізаційних операцій – це прибуток (збиток) від операцій різного характеру, що не мають стосунку до основної діяльності організації та не пов'язані з реалізацією товарів і послуг спортивного призначення, основних засобів, іншого майна, виконанням робіт тощо. Перелік позареалізаційних операцій досить широкий: прибуток від здавання

спортивних споруд в оренду; прибуток від продажу символіки; прибуток від прав на організацію спортивного заходу (турніру, змагання тощо) або частини прав, наданих українськими або міжнародними спортивними організаціями, від депозитів на банківських рахунках тощо.

У комерційних організаціях розподілу підлягає чистий прибуток, тобто прибуток, що залишився в розпорядженні організації після сплати податків та інших обов'язкових платежів. Розподіл чистого прибутку характеризує процес формування фондів і резервів організації сфери фізичної культури і спорту для реалізації потреб виробництва і розвитку соціальної сфери. У цілому ж прибуток, що залишається в розпорядженні комерційної організації, можна розподілити на дві частини: перша сприяє зростанню майна організації галузі фізичної культури і спорту та бере участь у процесі накопичення; друга характеризує частку прибутку, що спрямовується на споживання.

Таблиця 5.3

Відмінності різних організаційно-правових форм комерційних організацій

Форма	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування
Підприємець без створення юридичної особи	Спрощена процедура реєстрації та припинення діяльності. Спрощена форма обліку і звітності, менший перелік податків, бухгалтерський облік відсутній	Відповідальність щодо боргів усім особистим майном. Відсутність можливості розподілу відповідальності щодо зобов'язань, що випливають із підприємницької діяльності	Бізнес одного вкладника з невеликими оборотами й ризиками за відсутності підприємницького досвіду
Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)	Відповідальність учасників обмежена розміром внеску. Можна в будь-який час вийти з товариства. Максимальний майновий захист учасника в разі виходу з товариства	У разі виходу учасника зі складу товариства існує можливість виникнення фінансової кризи у зв'язку з виплатою учасникові його частки в майні товариства	Ризикований бізнес або бізнес із залученням декількох учасників

Закрите акціонерне товариство (ЗАТ)	Відповідальність акці-онера обмежена розміром внеску	Забрати свою чистку майна в капіталі товариства можна тільки шляхом продажу акцій, які висту-пають абстрактним еквівалентом оцінки капіталу товариства, кому-небудь із акціонерів,. Необхідність реєстрації проспекту емісії акцій	Бізнес із залученням учасників, який може сильно постраждати в разі виходу
Відкрите акціонерне товариство (ВАТ)	Відповідальність акціонера обмежена розміром внеску, можлива будь-яка кількість акціонерів	Забрати свою частку майна в ка-піталі товариства можна тільки шляхом продажу акцій, що виступають абстрактним еквівалентом оцінки капіталу товариства. Необхідність реєстрації проспекту емісії акцій. Великі вимоги до розміру уставного капіталу	Без особливих підстав і досвіду ведення біз-несу організовувати не варто
Повне товарист-во, або товарист-во на вірі	Товариством керують всі учасники, які є інди-відуальними підприємцями без створення юридичної особи	Повна відповідальність кожного учасника за борги всього товариства. Потрібна велика довіра між учасниками. Можна бути учасником лише одного товариства	Без особливих підстав і досвіду використовувати не варто
Виробничий кооператив	Розмір відповідальності членів за борги коо-перативу визначається статутом	Необхідно брати особисту участь у діяльності. Членами можуть бути тільки фізичні особи. Число членів кооперативу не може бути менше ніж 5 осіб	Як правило, використо-вується особами, які мають різні професійні навички для проведення комплексних робіт

Комерційні організації у сфері фізичної культури і спорту для ведення своєї діяльності повинні мати певний потенціал. Внеском у потенціал такої

організації можуть бути: гроші, цінні папери, інші речі або майнові права чи інші права, що мають грошову оцінку. Первісне формування майна комерційної організації відбувається в момент її заснування, коли утворюється статутний капітал. Джерелами формування майна діючої комерційної організації в сфері спорту є: прибуток від основного та інших видів діяльності; амортизаційні відрахування; різні цільові надходження й інші джерела.

Таким чином, під підприємництвом в сфері фізичної культури і спорту слід розуміти діяльність, що відбувається на комерційній основі із застосуванням різних організаційно-правових форм і пов'язаної з реалізацією нових можливостей для розробки конкурентоздатних фізкультурно-спортивних товарів і послуг, спрямованих на задоволення громадянами своїх культурних потреб через сприйняття й (або) участь у демонстрації гармонійного розвитку, фізичних можливостей людини.

Першочерговим завданням законодавчої політики у сфері регулювання відносин фізичної культури і спорту є визначення оптимальної конструкції (конструкцій) організаційно-правової форми спортивного клубу як однієї з первинних ланок підготовки спортсменів і як юридичної особи в контексті вимог до його правосуб'єктності[46].

В Україні існує велика кількість спортивних клубів різного спрямування та походження, серед яких є клуби з тенісу, футболу, баскетболу, дзюдо, боксу та ін. Серед них є клуби, що забезпечують професійну підготовку до спортивних досягнень, і такі, що можна віднести до фітнес-індустрії. В основу такого розподілу слід покласти кінцеве призначення такої діяльності, її характер і цілу низку змістовних ознак.

До першого різновиду спортивних клубів можна віднести такі, що належать до професійного спорту. Тобто вони мають на меті отримання *найвищих спортивних досягнень* шляхом участі в офіційно організованих спортивних змаганнях, що проводяться під егідою відповідних федерацій, до складу якої вони входять. Так, згідно зі ст. 20 Закону України «Про фізичну культуру і спорт», спортивна федерація – це (асоціація, спілка, об'єднання тощо) громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється для розвитку відповідного виду спорту і керується у своїй діяльності Конституцією України, законами, іншими нормативно-правовими актами України та своїм статутом. На жаль, ні в Законі України «Про фізичну культуру і спорт», ні у господарському чи цивільному законодавстві не врегульована діяльність таких організацій, що не дає визначеності їх спеціальної правосуб'єктності як юридичних осіб.

Своєрідним індикатором різниці такої правової природи є особливості змісту правосуб'єктності відповідних юридичних осіб. Тому в першу чергу існує інтерес і практична проблема, спрямована на визначення власне організаційно-правових форм таких організацій. Адже тільки за цієї умови можна аналізувати усі наступні правові аспекти їх створення, обсягу правосуб'єктності, форм функціонування, ліквідації та реорганізації, правової природи відносин з іншими суб'єктами спортивної діяльності.

Щодо організаційно-правової форми юридичних осіб як таких, слід зазначити, що юридична наука та законодавство містять різні їх класифікації, зокрема, – залежно від форм власності, визначених цивільним і господарським законодавством України, способів створення підприємств, порядку управління ними тощо. Юридичне значення класифікації господарських організацій згідно із Господарським Кодексом (ГК) України, полягає в необхідності подальшої деталізації окремих організаційно-правових форм у спеціальних законах. Існує визначення організаційно-правової форми підприємницьких товариств як системи урегульованих у законодавстві трьох типів відносин, а саме: відносин, що виникають всередині підсистеми «засновник/учасник» між її системно-структурними елементами – засновниками/учасниками з приводу створення, функціонування та припинення господарського товариства як організації; відносин, що виникають усередині підсистеми «юридична особа» з приводу взаємодії її структурних елементів — правоздатність, правовий режим майна, порядок управління; відносин, що виникають між названими підсистемами з приводу функціонування та припинення господарського товариства як юридичної особи, включаючи особливості відповідальності [71, с. 10–13].

Господарське законодавство України, власне ГК України, щодо підприємств оперує такими поняттями, як організаційні форми, види і категорії підприємств, створюючи певну їх класифікацію за цілою низкою ознак. Згідно зі ст. 62 ГК України підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами. Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

З точки зору організаційної форми ст. 63 ГК України виділяє такі види підприємств: приватні, господарські товариства, підприємства, засновані на

власності об’єднання громадян (колективні), комунальні та державні (в тому числі, казенні). Принциповим у цьому сенсі є розподіл підприємств на унітарні та корпоративні, а також на комерційні та некомерційні. Отже, у п. 4 зазначеної статті унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є державні підприємства, комунальні, підприємства, засновані на власності об’єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника. На відміну від корпоративного підприємства, що відповідно до п. 5 статті утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об’єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі, через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, у тому числі, засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Чому необхідно серед широкого арсеналу запропонованих законодавцем організаційно-правових форм юридичних осіб розглянути саме підприємства? Бо існує потужна тенденція до комерціалізації сучасних спортивних і фізкультурних відносин, коли організації уособлюють власну діяльність саме як господарську з метою отримання прибутку. Отже, комерційна та некомерційна господарська діяльність є невід’ємною складовою, або пов’язаною умовою реалізації спортивних відносин, слугує беззаперечним фактом, а тому робить обґрунтованою саме таку постановку питання.

Господарську діяльність, що базується на організації спорту вищих досягнень, можна умовно назвати *спортивний бізнес*. Адже вона включає в себе: організацію та проведення видовищних спортивних заходів, де сам процес змагань як своєрідне видовище набуває форми товару. Тоді як масові заходи передбачають надання цілої низки послуг: прибуток утворюється за рахунок організації заходів, що мають розважальний характер для глядачів, що, зрозуміло, тягне за собою надання їм супутніх послуг та реалізацію відповідних товарів.

Серед таких можуть бути: виготовлення і продаж товарів із клубною символікою, надання послуг у сфері масової фізичної культури, використання спортивного обладнання тощо. Не виключенням є також отримання доходів від надання фізкультурно-спортивних послуг на платній основі. Адже тренерська робота у клубі, підтримання основних фондів та інвентарної бази — також потребує значних витрат. До послуг, що може надавати такий клуб, можна віднести оренду інвентарю, вироблення сувенірів і, власне, платне надання фізкультурних і спортивних послуг. Отже, така діяльність має цілком предметну специфіку і може бути відокремлена від інших видів господарської діяльності, тобто, претендувати на специфіку предмета правосуб'єктності відповідних господарських організацій. Об'єднати ці різні, але пов'язані із забезпеченням можливості провадити спортивну діяльність, види господарювання можливо лише інтегруючи їх під знаменником підприємства як організаційно-правової форми суб'єкта господарювання.

Можна припустити, що така сфера реалізації господарської діяльності може знаходитись у тіні, і тому діяльність сучасних клубів формально може бути збитковою. Це вже питання правоохоронної діяльності у сфері спорту, де існує «тінізація» та криміналізація реальних господарських відносин. Але кількість і час функціонування різноманітних спортивних клубів в Україні, навпаки, лише підкреслюють їх фактичну фінансову спроможність. Ті клуби, що не мають на меті отримання прибутку або такий прибуток не покриває витрати, в умовах відсутнього державного фінансування, можуть покривати видатки тільки за рахунок спонсорства. Спонсорство, як відомо, – це діяльність як фізичних, так і юридичних осіб з метою формування якого-небудь суспільного ефекту або в обмін на рекламу. На жаль, такий спосіб фінансування клубу не має систематичного характеру.

Фактична комерціалізація спортивної діяльності може забезпечуватись у результаті створення спортивних клубів у формі господарської організації, що у свою чергу може створити підприємство чи існувати у формі особливого типу господарської організації. Підприємство, у свою чергу, поділяється на комерційне підприємство, що складається із господарських товариств та унітарних підприємств громадських організацій, і некомерційне, що може бути комунальним некомерційним підприємством. Комерційне підприємство здійснює операції, кінцевою метою яких є отримання прибутку. Некомерційне підприємство ставить за мету задоволення певних потреб територіальних громад без отримання прибутку, наприклад у випадку, коли собівартість

вироблених товарів перевищує платоспроможність більшості членів територіальної громади.

Потребує розгляду також і правове становище підприємств об'єднань громадян, що визначається ст. 112 ГК України, згідно з якою підприємством об'єднання громадян, релігійної організації є унітарне підприємство, засноване на власності об'єднання громадян (громадської організації, політичної партії) або власності релігійної організації для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань. Право власності об'єднань громадян реалізують їх вищі статутні органи управління в порядку, передбаченому законом та статутними документами. Засновником підприємства об'єднання громадян є відповідне об'єднання громадян, що має статус юридичної особи, а також об'єднання (спілка) громадських організацій у разі, якщо його статутом передбачено право заснування підприємств. Таким чином, комерціалізація спортивної діяльності може відбуватись і шляхом розподілу суто спортивної діяльності та комерційної діяльності, що забезпечується в формах існування спортивної громадської організації та заснованих нею унітарних підприємств як суб'єкта господарювання.

Однак, громадське об'єднання за українським законодавством — це добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів. Громадське об'єднання за організаційно-правовою формою може бути громадською організацією або громадською спілкою.

Таким чином, функціонування спортивної громадської організації, а також унітарного комерційного підприємства, нею заснованого, дозволяє доволі чітко розмежувати два різних за природою види діяльності: фізичну культуру та спорт, що спрямовані на досягнення відповідних показників здоров'я, фізичної форми та можливостей організму, а з другого — комерційні послуги, що пов'язані із фізичною культурою та спортом, з відповідними платними послугами, що і забезпечують економічну можливість реалізації власне фізкультурних та спортивних досягнень.

Ще однією організаційно-правовою формою спортивного клубу може бути тільки об'єднання громадян. Такі об'єднання цілком успішно і вдало існували за радянських часів, коли знаходились на державному забезпеченні, коли систематичне фінансування давало змогу забезпечити і сплатити заробітну плату тренерам, суддям, організувати змагання, медичну інфраструктуру та ін. У

сучасних умовах неможливо уявити існування такої організації без допомоги внесків, що, на жаль, є не системними і у цьому випадку також.

Тому така форма фінансового самозабезпечення є господарською діяльністю, але може бути організована не в межах громадської організації, а в межах спеціально створеної цією організацією унітарного підприємства, що прямо дозволяє Закон України «Про громадські організації». Тобто така форма господарської діяльності фактично дозволить прибуткам надходити до громадської організації, тобто фінансуватись за рахунок унітарного підприємства. Особливістю громадської організації є визначення обсягу її правоздатності. Адже ні Закон України «Про громадські організації», ні Цивільний кодекс не містять жодного пункту про це. Так, прийнято вважати, що діяльність підприємства повинна бути тісно пов'язана із її безпосередньою призначеністю. Тож, неможливо допустити виробництво й реалізацію підакцизних товарів, фінансових операцій, здійснення специфічних видів діяльності з особливим правовим режимом.

Очевидно, що дозволені види комерційної господарської діяльності мають бути «технологічно» і предметно пов'язані зі спортом, залученням широкого кола споживачів відповідних послуг. В іншому випадку, як це часто траплялось, потенційно існує загроза маскування господарської діяльності під «дах» спортивних клубів, що може стати небезпечною формою тінізації і криміналізації, як спорту, так і господарської діяльності.

Водночас, аналіз статутів різних спортивних клубів свідчить, що вони зазвичай формально визначають себе як громадські організації, але таким чином уможливлюють для себе проведення активної господарської діяльності щодо самозабезпечення спорту необхідним фінансовим ресурсом. Адже господарська діяльність не є елементом правосуб'єктності громадських організацій. У той же час системний характер включення до статутних документів прав відповідних організацій здійснювати послуги на комерційних засадах, свідчить про життєве необхідний характер «комерційного супроводження» спортивної діяльності. Отже, проблема адекватної правової інституціолізації спортивних клубів як юридичних осіб є актуальною і має бути вирішена в ході спортивної реформи.

5.3. ПІДГОТОВКА ТА СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ СФЕРИ СПОРТУ

Забезпечення якості підготовки тренерів за кордоном

Серед складових успішного виступу спортсменів на рівні національних збірних команд будь-якої країни вирішальним фактором є наявність у країні висококваліфікованих тренерів, здатних забезпечувати сучасну і якісну спортивну підготовку своїх вихованців.

Спортивна підготовка – багаторічний процес набування потрібних для відповідного виду спорту якостей особи, сутність якого визначає тренування психофізичних здібностей, який підлягає науково-обґрунтованому плануванню, включає обов'язкову і систематичну участь в спортивних змаганнях і спрямований на вдосконалення спортивної майстерності.

Спортивний резерв – особи, які проходять спортивну підготовку з метою включення їх до складу спортивних збірних команд, в тому числі спортивних збірних команд країни.

Тренер з виду спорту, який ставить у своїй професійній діяльності високі цілі, має бути здатним забезпечувати якісну спортивну підготовку (з урахуванням місця роботи і посади – з дітьми та юнацтвом, або дорослими спортсменами). Амбітний тренер – здатним готувати спортивний резерв, працювати у національній збірній (або професійній) команді.

У США якість кваліфікації вже працюючих тренерів забезпечує спеціальна програма American Sport Education Program [230], яка почала свою діяльність у 1980-ті рр. У систему підвищення кваліфікації тренерів входять курси філософії тренерської роботи, спортивної науки, спортивної медицини та менеджменту. За понад 30 років роботи цієї програми у набуванні високої кваліфікації взяли участь понад 3.5 мільйонів тренерів, близько 1 млн. чиновників різного рівня та 300 000 адміністраторів спорту.

У Канаді в 1974 р. була створена програма сертифікації та підвищення кваліфікації тренерів (NCCP). З моменту створення ця організація перетворилася на світового лідера в галузі навчання та сертифікації тренерів. Щороку понад 60 000 тренерів беруть участь у семінарах NCCP, а всього в семінарах взяло участь понад 1 млн слухачів. Підвищення кваліфікації тренерів здійснюється також шляхом випуску безкоштовного щоквартального інтернет журналу «Coaches plan», кожен номер якого відвідують понад 300 000 спеціалістів.

У Європі, в зв'язку зі створенням Європейського Союзу, виникла необхідність розробити систему визначення рівнів кваліфікації тренерського

складу. Ця робота стартувала на початку 1990-х рр., підготовлений і прийнятий відповідний документ всіма членами Європейського Союзу [112]. Була опублікована структура посад тренерів, що складається з різних рівнів професійної кваліфікації, яка підготовлена Комісією вищої освіти і спортивної науки Європейського Союзу. Цей документ став директивним для провідних спілок тренерів; Франція, Німеччина, Італія, Португалія, Нідерланди, Великобританія та інші країни прийняли це керівництво до практичної діяльності. У країнах ЄС рекомендоване введення системи ліцензування тренерів. Як частина процесу впровадження професійного статусу тренерів, – всі тренери мають володіти спеціальною тренерською ліцензією. Ліцензія повинна бути зареєстрована спортивною федерацією або відповідним державним органом. У ліцензії повинен бути зазначений рівень підготовленості тренера.

Багато міжнародних спортивних федерацій, які опікуються майстерністю тренерів, серйозно займаються системою підвищення рівня кваліфікації, з тим, щоб залучити у свій вид спорту якомога більше колишніх спортсменів. Наприклад, у легкій атлетиці створена багатоступенева система підготовки тренерів різного рівня (CTCS) [112], яка відрізняється дуже глибоким опрацюванням якісно підготовлених лекційних матеріалів і суворістю іспитів. Курс лекцій постійно осучаснюється, матеріали для лекторів готує департамент Розвитку ІААФ. Екзаменаційні вимоги дуже високі, тренери здають письмовий та усний іспит, проводять на оцінку педагогічну практику і розробляють програму тренувального циклу. Результати проведених курсів п'яти рівнів підготовки заносяться в базу даних ІААФ.

У Росії також склалась система підготовки кадрів для фізичної культури і спорту. На цей час фахівці зі спорту готуються за спеціальностями: спортивне тренування, фізична реабілітація (важлива для відновлення після травм), менеджмент у спортивній індустрії.

У Росії був прийнятий Закон «Про внесення змін у Федеральний Закон «Про фізичну культуру і спорт у Російській Федерації» № 412-ФЗ від 29.11.2011 р. В ньому затверджений Федеральний стандарт спортивної підготовки, який передбачає визначення:

1) вимог до структури та змісту програм спортивної підготовки;

2) нормативів фізичної підготовки;

3) вимог до участі осіб, які проходять спортивну підготовку, до осіб, які беруть участь у спортивних змаганнях;

4) вимог до результатів реалізації програм спортивної підготовки на кожному з етапів спортивної підготовки;

5) особливостей здійснення спортивної підготовки по окремих спортивних дисциплінах з відповідного виду спорту;

6) вимог до умов реалізації програм спортивної підготовки, в тому числі, до кадрів, матеріально-технічної бази та інфраструктури організацій, що здійснюють спортивну підготовку, та інші умови.

Відповідно у цьому Законі ряд статей встановлюють визначені стандартом вимоги:

• Стаття 32. Етапи спортивної підготовки;

• Стаття 33. Федеральні стандарти спортивної підготовки;

• Стаття 34. Розроблення та затвердження федеральних стандартів спортивної підготовки;

• Стаття 34.1. Організації, які здійснюють спортивну підготовку;

• Стаття 34.2. Здійснення спортивної підготовки за напрямком фізкультурно-спортивної організації. Договір на здійснення послуг зі спортивної підготовки;

• Стаття 34.3. Права і обов'язки організації, що здійснює спортивну підготовку;

• Стаття 34.4. Права і обов'язки осіб, які проходять спортивну підготовку;

• Стаття 34.5. Медичне забезпечення осіб, які проходять спортивну підготовку;

• Стаття 34.6. Контроль за дотриманням федеральних стандартів спортивної підготовки. Права загальноросійських спортивних федерацій і акредитованих регіональних спортивних федерацій у зазначеній сфері.

Майстерність тренера багато в чому визначається рівнем його знань, компетентності, здатністю до оволодіння різними вміннями і навичками. Оволодіння цими якостями набуває особливої гостроти в спорті вищих досягнень. В ЄС вважається, що у цій сфері діяльності найбільш важливо знати, як сформувати позитивні міжособистісні відносини в команді, як уникнути конфлікту або вийти з нього, як створити такий соціально-психологічний клімат, який сприяв би успішному формуванню мотивації спортсмена, його готовності переносити граничні навантаження і прагнення досягати високих результатів.

Крім того, тренер повинен вивчити і максимально використовувати індивідуальні фізичні і психологічні ресурси спортсмена; методично-вірно розподіляти навантаження, інтенсивність і режим тренувань, щоб спортсмен встигав відновитися до головного старту; підібрати найефективніші засоби і

методи фізичної, технічної, тактичної, психологічної та теоретичної підготовки для досягнення найкращих результатів; стежити за станом здоров'я спортсмена; підтримувати його емоційно та вміти налаштовувати на перемогу [70].

Інтелектуальні якості допомагають тренеру знаходити правильні рішення у виховній роботі, обумовлюють ефективність творчості у діяльності тренера, пошуку ним нових шляхів у навчанні і вихованні. До цих якостей відносяться: ясність і логічність мислення, його критичність, уява, винахідливість, дотепність, оперативність мислення, що характеризують здатність тренера швидко знаходити оптимальні рішення проблем і задач, що виникають.

Вимоги, пред'явлені до діяльності тренера, зумовлюють наявність у нього якостей перцептивної сфери (що визначають швидкість і точність сприйняття і оцінки ситуації, оцінки рухів спортсмена), психомоторної сфери (впливає на точність виконання тренером технічних прийомів при їх показі вихованцям). Багато вправ і технічних прийомів, які повинен демонструвати тренер, вимагають значної фізичної сили, у тому числі, гнучкості і швидкості реакції. Тому тренеру необхідно навчитись підтримувати ці якості на належному рівні. А це пов'язане з дотриманням режиму харчування, стеженням за своїм здоров'ям.

Майстерність тренера виявляється також у специфічній інтуїції – здатності за невидимими для інших ознаками оцінювати виконання елементів, програм, передбачати тенденції та прогнозувати перспективу розвитку спортсмена і спортивного колективу.

У спортивній науці були зроблені спроби сформувати модель ідеального тренера. Дослідники намагалися виявити особистісні особливості, необхідні ідеальному тренеру, для чого були опитані спортсмени і тренери. Порівняння результатів опитування тих та інших дало, серед інших відомостей, такі результати: тренер повинен бути відкритим, товариським, емоційно-стійким, здатним управляти спортсменом, особливо в змагальній ситуації. У нього повинен бути досить високий інтелект, розвинені впевненість в собі і практичність. Він повинен бути новатором, заповзятливим, рішучим і самостійним.

Однак вивчення психологічних особливостей тренерів засвідчило, що уявлення про «ідеального» тренера значно розходиться з тим, що вони являють собою насправді. Збіг був тільки по двох характеристиках – схильності до домінування (управління іншими) і готовності сприйняти нове. Очевидно, бажане суттєво розійшлося з дійсним.

Вивчення психологічних особливостей «успішних» і «неуспішних» тренерів теж не дало результатів. Правда, дослідники зазначають, що усі тренери мають твердий характер, стійкість до психічного напруження, незалежність, твердість і реалістичність оцінок, авторитарність (прагнення управляти спортсменами), ґрунтуючись на особистій думці.

Однак, очевидно, що ці зазначені особливості притаманні не всім видатним тренерам. На думку американського психолога Б.Дж. Кретті, успіх у тренерській роботі в значній мірі залежить від знань, якими володіє тренер, від того, як він будує свої стосунки зі спортсменами.

Подальші дослідження показали: для тренерів, які швидко сприймають все нове, характерним є прагнення до творчості, вони не замикаються в обраній вузькій програмі дій. Натомість вони спілкуються з колегами, завжди в курсі всіх подій, знають усе про свій вид спорту в масштабах країни і на міжнародній арені. Більше того, успішно працюючі тренери мають і відповідні педагогічні якості, адже встановлена пряма залежність між здібностями самого тренера-викладача і набуванням потрібних знань і навичок його спортсменами.

Дослідження емоційних реакцій під час змагань показують, що фізіологічні зрушення тренерів, які спостерігають за ходом змагальної боротьби своїх вихованців, за своєю інтенсивністю схожі з показниками безпосередніх учасників змагань. Одночасно надмірний прояв емоцій, що характеризує відсутність самоконтроля у тренера, зазвичай є небажаним. У цьому випадку не тільки погіршуються результати виступу його вихованців, а й знижується його власна здатність приймати правильні рішення в складних ситуаціях.

Саме при утворенні педагогічної системи формування такого роду професійних якостей тренера доцільно враховувати зарубіжний досвід, зокрема досвід розробки системи підготовки, тематичного удосконалення та атестації тренерів, що напрацьований в Європейському Союзі. В ЄС питаннями підготовки, тематичного вдосконалення майстерності і атестації тренерів займається Європейська мережа спортивної науки, освіти і зайнятості European Network of Sport Science, Education & Employment,(ENSSEE).

Завданнями цієї організації є заохочення до більш широкого європейського співробітництва щодо спортивних наукових досліджень, освіти та зайнятості (праці) в сфері спорту. ENSSEE підтримує роботу зі зближення систем освіти і професійної підготовки спортивних тренерів різних країн в Європейському Союзі. В цілому мережа працює в напрямку розробки більш високої якості спортивних можливостей для всіх.

Мережа при дотриманні автономії своїх країн-членів в змісті і організації їхніх систем освіти і навчання прагне розвивати:

• обсяг знань тренерів щодо результатів наукових досліджень, освіти, кваліфікації, професіоналізму і зайнятості в області спорту;

• зв'язки та обмін інформацією між усіма організаціями, відповідальними за освіту, наукові дослідження та підготовку кадрів у спорті або в суміжних областях;

• взаємодію між усіма партнерами мережі, в тому числі, організаціями Європейського Союзу, урядовими та неурядовими організаціями, університетами та коледжами в плані професійноїта академічної освіти, професійної підготовки і наукових досліджень, що проводяться в спортивних організаціях;

• зв'язки із суміжними організаціями як всередині, так і за межами ЄС.

У більш широкому плані місія ENSSFE як організації «рамкового плану», котра над усіма, передбачає стимулювання інновацій і прикладних досліджень в сфері спорту, освіти і зайнятості в рамках міжнародного співробітництва; сприяння освітнім і науковим дослідженням, що проводяться в спортивних університетах, спортивних організаціях і компаніях, пов'язаних зі спортом на місцевому, національному та міжнародному рівні.

Мета ENSSFE полягає в тому, щоб ініціювати інноваційні проекти в галузі спортивної науки, спортивної освіти, фізичної активності, спортивного менеджменту. Ці проекти підтримуються на місцевому, національному та міжнародному рівнях.

Удосконалення майстерності тренерів відбувається за рахунок тісної кооперації з відповідними спортивними організаціями. Наголос робиться на методиках виявлення юних обдарувань, надаванні потрібного спортсменам обладнання, організації допомоги їм з боку медицини і спортивної науки, на науковому забезпеченні тренувань і навчання тренерській роботі та на інших функціях управління навчально-тренувальним процесом.

Способи надання прямої або непрямої допомоги спортсменам і спортсменкам, які проявили виняткові спортивні здібності, розробляються в кооперації зі спортивними організаціями з метою більш повного розкриття ними своїх спортивних і людських здібностей при повазі до кожної особистості в єдності її фізичних і моральних якостей. Така допомога надається спортсменам на етапі отримання ними освіти, в період спортивної підготовки, а потім плавної інтеграції в суспільство після завершення спортивної кар'єри.

У Статуті організації підкреслюється, що основна роль тренера – покращувати рівень виступів спортсмена. Персональний розвиток спортсмена – це все ж вторинні завдання, які можуть бути досягнуті одночасно, при прагненні до основної мети. Крім цього, тренер повинен також володіти мистецтвом менеджменту, лідерства та іншими якостями.

Термін «тренер», в розумінні ENSSEE, найчастіше визначає такі напрямки роботи:

• Особистий тренер (від молодого фахівця – до еліти);

• Головний тренер для тренування груп (початківці – школа / клуб / район);

• Тренер-експерт команди (спортивний клуб – національна ліга);

• Головний або провідний тренер (спортивний клуб – національна ліга);

• Спортивний консультант (спортивний фахівець з відповідної затребуваної області).

При цьому підкреслюється, що хоча програма-максимум кожного тренера – вивести свого підопічного у великий спорт, для підлітків і молоді тренер, насамперед, повинен бути

авторитетною і близькою людиною, яка б змусила повірити в себе, свої сили і можливості.

У ЄС започаткована Європейська система з оцінки компетентності і кваліфікації тренерського складу (ECOKKTC), яка створена під егідою Європейського тренерської ради. Європейська тренерська рада була заснована в Лозанні у вересні 2003 р. Завдання ECOKKTC – уводити і підтримувати глобальне розуміння суті тренерської професії; підвищувати якість тренерської роботи; зробити так, щоб тренери самі брали участь в роботі різних комісій, які приймають рішення безпосередньо в їхніх видах спорту; психологічно готувати фахівців до усвідомлення того, що ротація і професійна мобільність тренерів (їхня періодична змінність) цілком необхідні заради висококласного спорту і досягнення максимальних результатів.

У Європейській тренерській раді прийнята «рамкова» 5-рівнева структура підготовки тренерів. Для розробки цієї структури-орієнтира задіяна програма AEHESIS - «Вирівнювання європейських структур вищої освіти в спортивній науці». На думку її розробників, які беруть участь у даному проекті, необхідно враховувати різні важливі аспекти, які можуть у країнах ЄС полегшити створення нових національних кваліфікаційних вимог, включаючи наступне:

• кваліфікаційні вимоги підготовки тренерів повинні мати ясний і національно-узгоджений набір цілей. Кваліфікаційні рамки вищої освіти можуть

ґрунтуватися на включенні циклів і / або рівнів, а також на індикаторах, що фокусуються на результатах і / або описах кваліфікацій тренерів. Також кваліфікаційні рамки вищої освіти тренерів можуть бути безпосередньо пов'язаними із системою передачі та накопичення кредитів;

• кваліфікаційні вимоги повинні чітко зв'язати: академічні стандарти, національні та інші встановлені системи перевірки якості, а також чітке розуміння місця і рівня національно визнаних кваліфікацій в сфері діяльності тренера.

Національні кваліфікаційні вимоги повинні бути сформульовані настільки ясно, щоб їх відповідність більш широкій європейській кваліфікаційній рамці була прозорою. Процес артикуляції національних вимог повинен складатися з обережного створення «картографії» національних кваліфікацій (їх рівнів, змісту і результатів навчання) в описах циклів, що ідентифікуються з європейською структурою, яка «рамково» покриває усе національне.

Для перевірки сумісності національних структур з загально європейською структурою були запропоновані такі критерії:

• національні кваліфікаційні рамки підготовки тренерського складу і структури, відповідальні за його розвиток, визначаються національним міністерством, відповідальним за спортивну освіту;

• повинен бути ясний і доказовий зв'язок між кваліфікаціями в національній структурі з описами кваліфікації циклів європейської структури AEHESIS;

• національна структура та її кваліфікації є апріорі базовими для визначення результатів навчання і кваліфікацій, пов'язаних з кредитами AEHESIS;

• процедури для включення відповідних кваліфікацій в національну структуру повинні бути прозорі;

• національна система перевірки якості вищої освіти повинна бути звернена до національної структури кваліфікацій вищої освіти та сумісна з положеннями Берлінського Комюніке і будь-якого подальшого Комюніке, що відноситься до Болонського Процесу;

• у всіх додатках до диплому має бути присутнє посилання на національну структуру і будь-які акти, що супроводжують прирівнювання з боку європейської структури AEHESIS;

• обов'язки внутрішніх сторін національної структури мають бути визначені і видані.

Кожна країна-учасник AEHESIS має право впевнитись в сумісності її власної структури з європейською структурою, що покриває (задає загальні вимоги) за такими процедурами:

а) компетентний національний орган / структура має упевнитися в сумісності національної структури з європейською структурою AEHESIS;

б) процес розгляду повинен включати встановлене погодження структури перевірки якості тієїкраїни, яка розглядається визнаною AEHESIS;

в) до процесу самооцінки повинні бути залучені міжнародні експерти AEHESIS;

г) самооцінка і таке, що підтримує її свідоцтво, повинні бути звернені окремо до кожного із встановлених критеріїв і повинні бути опубліковані;

д) мережа AEHESIS повинна підтримати на рівні доведення до відома громадськості внесення даної країни в список держав, які закінчили процес самооцінки;

е) завершення процесу самооцінки має бути відмічене в Додатках до Диплому, випущених після цього, розкриваючи зв'язок між національною освітньою структурою і європейською структурою AEHESIS.

Кваліфікаційні структури визнані як ключовий інструмент для створення Європейського простору освіти в сфері тренерської діяльності. Робочі документи AEHESIS передбачають такі вимоги та ініціативи, які виходятьза межі освіти і перепідготовки. Вони беруть до уваги більш широке коло соціально-економічних явищ:

1) особливості життя в Європі, де вища освіта є частиною, властивою спортивній діяльності;

2) зв'язок кваліфікаційних вимог до тренерів з Лісабонським процесом і формулюванням його майбутніх цілей;

3) зв'язок кваліфікаційних вимог до тренерів з розвитком Копенгагенського процесу - збільшення європейської співпраці в професійній і технічній освіті та навчанні.

Зразок успішної підготовки тренерів у Німеччині (на прикладі футболу)

Відоме гучне фіаско збірної Німеччини на Чемпіонаті світу з футболу у Росії 2018 р. де вона зазнала прикрих поразок від Мексики та Південної Кореї і навіть не вийшла зі своєї групи. Постає питання, за рахунок чого Німеччина відновить авторитет у світовому футболі і як швидко це може трапитись? На нашу думку, досить швидко і ось чому саме.

У чемпіонаті Німеччини зараз працюють 6 головних тренерів молодше 40. Двоє з них - Доменіко Тедескі і Юліан Нагельсманн - випускники місцевих тренерських шкіл і головні представники нового покоління, яке 2017 р. здійснило «революцію» в німецькому футболі.

Тільки п'ятьма клубами бундесліги у сезоні 2017-2018 рр. керували іноземці. Двоє з них – хорват Ковач (Айнтрахт) і угорець Дардана (Герта), які прожили все життя в Німеччині і виросли саме тут у висококласних фахівців. Австрійці Петер Штегер (Дортмунд) і Ральф Хазенхюттль (Лейпциг) навряд сприймаються як повноцінні іноземці. Ось і виходить, що на всю лігу був тільки один тренер-легіонер – швейцарець Мартін Шмідт з Вольфсбурга [90].

Академія імені Хеннеса Вайсвайлера – відомий флагманський центр з підготовки професійних тренерів у Німеччині. Він працює з 1947 р. (на 16 років старше Бундесліги) і складається з декількох першокласних тренувальних полів, відкритого басейну з підігрівом, житлового корпусу рівня чотиризіркового готелю з їдальнею, в якій готують тільки здорову їжу. Історія успіху будь-якого німецького тренера останніх 40 років починається саме звідси.

Отто Рехагель навчався в Кельні з жовтня 1969 р. по березень 1970-го і застав часи, коли академією керувала людина, на честь якої вона тепер названа (Хеннес Вайсвайлер – один з найуспішніших тренерів за всю історію німецького футболу). Юпп Хайнкес у 33 роки отримав тут диплом і одразу влаштувався кризовим менеджером в рідному Мюнхенгладбаху. Клаус Топмеллер сів за парту в 1984-му. Фелікс Магат – у 1989-му. На початку 2000-их Юрген Клінсманн проходив тут навчання разом із Маттіасом Заммером, Пьерром Літтбарські та нинішнім тренером Бундестім Йоги Льовом, команда якого ставала чемпіоном світу. Юрген Клопп випуску 2005-го, а через рік диплом отримав Томас Тухель.

10-місячне навчання в академії коштує 10 000 євро, не рахуючи витрат слухача на квитки на проїзд і проживання (центр тепер розташований в місті Хеннеф, Північний Рейн-Вестфалія), а до вступних іспитів допускаються тільки ті, у кого вже є тренерська ліцензія категорії А. Щоб її отримати, потрібно як мінімум рік тренувати команду з регіональної ліги (4-й дивізіон) або обер-ліги (приміром, команди з чемпіонату землі Шлезвіг-Гольштейн).

Перед прийомом заявок від абітурієнтів глава академії Франк Вормут, два його помічники і два психологи влаштовують претендентам ґрунтовну перевірку. Вона проходить у три етапи: письмове завдання (тест на логічне мислення), 20-хвилинне інтерв'ю з метою вивести співрозмовника з рівноваги і двогодинне практичне заняття з подальшим розбором тактичних помилок гравців команди в ігрових ситуаціях і шляхів їх усунення.

Як правило, з 80 осіб, які претендують на 24 місця в академії, вже за підсумками цієї перевірки відсівається 20-25 претендентів. Озлоблені відсіяні і гнівні листи від них на пошту керівника центру, – звичайна справа. Вормуту, як він стверджує, щиро шкода тих, хто намагається потрапити на курс в третій або четвертий раз (є й такі), але він обирає кращих.

Ніяких пільг для зірок не передбачено. Чемпіони світу навчаються нарівні з нікому не відомими слухачами, які через травми закінчили грати в 23 роки або не грали у великому футболі зовсім (пригадаймо португальця Жозе Моуріньо). Всі регулярно ходять на лекції (хоча досить відвідати 85% занять, щоб отримати бажану ліцензію Pro) і потім здають іспити.

Вормут не називає прізвищ, але каже, що спочатку до нього, брязкаючи спортивними медалями, приходили заслужені ветерани футболу, у яких було по 400 матчів в першій Бундеслізі, з проханням зарезервувати під них місто в академії на наступний навчальний рік. Але дуже швидко такі заявки припинилися. «Мені не потрібні ще 24 друга і два десятки нових контактів в моїй телефонній книжці, – зізнається Вормут. – Я хочу отримати в кінці року 24 нових освічених і дипломованих фахівців, за кожного з яких зможу поручитися особисто, тому що буду знати, як вони сюди потрапили і через що пройшли».

«Наш підхід до навчання тренерів задовольняє освітньому стандарту, прийнятому в Європі, – каже Вормут, – тому що змушує клуби з трьох провідних дивізіонів мати академічні центри, даючи молодим тренерам більше шансів. І сьогодні керівники клубів стали частіше давати можливість проявити себе молодим фахівцям, ніж це було в минулому» [90].

Наскільки це важливо, може розповісти нинішній технічний директор Баварії Міхаель Решке, який хоча сьогодні і відповідає за трансфери в клубі, включаючи таких яскравих виконавців як, наприклад, колумбійця Хамеса Родрігеса, але, подібно до багатьох нинішніх тренерів, працював у цій сфері, вже будучи у віці Тедескі і Нагельсманна.

Решке провів 35 років у Байєрі з Леверкузена, попрацювавши на багатьох посадах, але початок цієї частини його кар'єри відбувся влітку 1979 р., відразу після потрапляння клубу в Бундеслігу. У 21 рік Решке став тренером команди under-17, однак роботу цю він отримав не просто так: він вразив босів своєю роботою з хлопцями які не досягли 12 років з місцевого клубу Вікторія (Фрехен), де Міхаель почав тренувати вже у 16-річному віці.

Ймовірно, працювати з молоддю у нього вийшло досить добре, враховуючи, що в 1986 р. 28-річний Решке привів леверкузенську команду юніорів не старше 19 років до титулу чемпіонів країни. Він був дуже щасливий,

виконуючи цю роботу, і не мав будь-яких амбіцій аби стати тренером команди Бундесліги. Можливо, його вік свідчив сам за себе як самому Міхаелю, так і керівникам клубів: в ту давню епоху зробити таке було неможливо.

«У той час майже завжди були одні й ті ж головні тренери, які просто переходили з одного клубу в інший немов по колу. Це було схоже на закритий магазин, в який не потрапити», – говорить Решке. Його рекорд, як наймолодшого чемпіона Німеччини в якості тренера юніорів, тримався аж до 2014 р., поки 26-річний Нагельсманн не перевершив його з командою Хоффенхайм.

До того моменту Решке чув багато хорошого про Нагельсманна. Після того, як він зайняв свою нинішню посаду в Баварії в тому ж році, він і президент клубу Улі Хенесс зустрілися з цим молодим фахівцем у Мюнхені, намагаючись переконати його очолити баварську молодіжну команду. Те, що в ньому виділялося, так це «природна впевненість», вважає Решке, впевненість у тому, що він дуже ясний у своєму аналізі, що він не нервує, навіть сидячи поруч з Улі Хенессом.

Щодо Решке, то молодий фахівець, давши свою згоду, зміг би відправитися до Мюнхена лише після того, як Хоффенхайм дасть йому на це дозвіл. Баварія, безумовно, була «за». З цієї причини Хенесс подзвонив своєму хорошому другу, Дітмару Хоппу, власнику Хоффенхайма, щоб розповісти про можливості прибуття Нагельсманна в Баварію. Відповідь, як сказав Решке, не була: «Може бути…». Навпаки, – категоричне: «Ні, ні та ні».

Цей момент разом з його наступними досягненнями в Хоффенхаймі викликав «ефект Нагельсманна». Почали писатися історії успіху таких молодих тренерів, як Наггельсманна, які так люблять шанувальники гри і засоби масової інформації. Цей процес «омолодження» менеджерів примусив клуби Бундесліги по-новому подивитись на вік головних тренерів.

Решке називає Нагельсманна разом із менеджером Ліверпуля Юргеном Клоппом і колишнім босом із Дортмунда Томасом Тухелем «відкривачами дверей» для молодих тренерів у Німеччині, але також варто згадати спортивного директора Шальке Крістіана Хайделя. Якщо перші допомогли відкрити двері для інших, то другий дав їм ключі для цього. Ідеєю Хайделя під час його перебування в Майнці було призначення 33-річного Клоппа в 2001 р. і 35-річного Тухеля в 2009 р. Надання шансу ще більш молодому Доменіко Тедескі продовжує традицію цього функціонера, а той факт, що Сандро Шварц був призначений нещодавно керманичем Майнца, також можна розглядати як частину його спадщини.

Проте, фактор, який більше ніж Хайдель, або «ефект Нагельсманна», впливає на всі вказані процеси, це реструктуризація німецького футболу на межі століть: німецька федерація футболу зробила обов'язковим ресурсом для кожного клубу Бундесліги наявність молодіжної академії, і з 2000 р. ця умова зберігатьтся і приносить свої плоди.

Решке згадує, що до цього в більшості клубів у командах віком до 19 років був тренер на повній ставці, але у віці до 17 років у фахівця був неповний робочий день, а з хлопцями молодшими і зовсім працювали за сумісництвом. Тепер у багатьох клубах Бундесліги навіть у командах 11-13-річних хлопців працюють окремі професіонали. Цей підхід дозволяє зростати в плані футболу гравцям, однак він впливає і на зростання самих тренерів.

«Я думаю, що коли у вас є футболісти, чия ігрова освіта постійно поліпшується, не так уже й важливо, скільки років тренеру, де він працював раніше, але куди важливіше, які ідеї він для них приготував», – зазначає Решке і тут же перекреслює все це тим, що є одне «але». «Це не питання віку – тренерська робота на такому рівні. Куди більше у справі залежить від типу особистості фахівця, від його знань, в тому числі і тактичних, його знань про здоров'я футболістів ...Це куди більш важливо, ніж вік», – вважає Решке, погоджуючись з оцінкою, зробленою Тухелем в кінці 2016 р, коли він уперше розповів про дві наступні хвилі.

Перша хвиля полягала в тому, що величезна кількість молодих гравців вийшла з академій клубів Бундесліги після реструктуризації німецького футболу. Відомі перемоги збірної Німеччини в Кубку Конфедерацій і на молодіжному Євро, безумовно, показали, наскільки ґрунтовними є вибір футболістів у головної команди, коли мова заходить про юні таланти. Потім була «природна пауза» до того, як настала друга хвиля, в рамках якої тренери, відповідальні за залучення цих гравців, отримали свій шанс на найвищому рівні.

«Друга хвиля зароджується вже зараз», – сказав Тухель, будучи ще тренером Боруссії з Дортмунда, сидячи поруч з одним із представників цієї хвилі Мануелем Баумом.

Найчастіше умовні 15 років, проведені у великому футболі в якості гравця, – ніяка не перевага. Колишній захисник збірної Німеччини і дортмундської Боруссії Крістіан Вернс переконався в цьому особисто: «Коли я йшов до академії, думав, що добре розбираюся в грі і знаю про неї все. Вивчивши тисячу сторінок теорії, я зрозумів, як сильно помилявся».

Перше, що роблять всі ті, хто склали вступні іспити в академію, – виїжджають усі разом на найближчий за календарем великий літній турнір (молодіжний чемпіонат світу U-20 або дорослий чемпіонат Європи). Там вони навчаються роботі професійних скаутів, об'єднуються в невеликі групи, знімають ігри і проводять аналіз відзнятого матеріалу.

Теоретичною основою курсу навчання є тактика гри, педагогіка, психологія, фізіотерапія. Одне з найпопулярніших практичних занять в академії називається «Гарячий стілець». Виглядає це так. Чотирьом слухачам дістається справжня команда (зазвичай з юнацької Бундесліги), і вони по черзі починають нею у думках управляти, тобто – ніби то вести тренувальний процес. Час тренування обмежений тільки здоровим глуздом – кожен тренер сам вирішує, які вправи команда буде виконувати, яку методику підібрати, яким буде навантаження і коли прозвучить фінальний свисток. Мета – підготувати футболістів до майбутнього матчу. Троє інших у цей момент аналізують дії колеги і готують зауваження.

На наступний день той, хто «тренував», сідає на стілець перед цими трьома «аналітиками» і відповідає на їхні сформульовані критичні зауваження. Можна ставити абсолютно будь-які питання, і якщо комусь дуже захотілося докопатися до обраного стилю управління, то доведеться відшукати способи критики. Бували випадки, коли такі розбори заганяли в глибоку депресію. Але ж у будь-якому випадку справжньому тренеру за кар'єру доведеться пережити сотні схожих розмов, а в академії готують в тому числі і до них.

«Для нас важливо, щоб ті знання, які ми даємо нашим слухачам, не були відірвані від реальності, – каже Брендан Бірх, один з викладачів центру. – Ми хочемо, щоб головний тренер з його помічниками були на одній інформаційній хвилі. Іншими словами, наші випускники повинні розуміти, про що говорить клубний відео-аналітик або фітнес-тренер, вони повинні вміти виокремити головне з того, що приходить зі статистичного відділу, і знати, що робити, коли лікарі поскаржаться на хронічне м'язове перевантаження у гравців».

На фінальному етапі навчання кожен проходить восьмитижневу практику в одному з клубів Бундесліги. Це до питання про те, чому клуби не бояться довіряти молодим і недосвідченим новачкам найважливіший пост. По-перше, всі в клубі вже давно в курсі здібностей кожного практиканта і запрошують його з прицілом на майбутнє. Або дивляться за претендентами, які паралельно проходять стажування у конкурентів з інших клубів. По-друге, для команд (особливо, другої ліги) випускник з дипломом академії Вайсвайлера – це велика удача. У 2011 р. Рогер Шмідт ще не встиг відсвяткувати закінчення

навчального року, як до нього на E-mail вже надійшло декілька варіантів працевлаштування. Він вибрав Падерборн і фінішував з ним на п'ятому місці у другій Бундеслізі (кращий на той момент результат в історії Падерборну).

Без вищої категорії – ліцензії Pro – в Німеччині не можна тренувати навіть клуб третього дивізіону. В Англії, наприклад, ще зовсім недавно досить було категорії А для роботи у прем'єр-лізі. У кожній юнацькій футбольній секції, яка бере участь в програмі Talentforderung, зайняті як мінімум два тренера з ліцензією Pro, які стежать за тим, щоб футбольний «конвеєр не зупинявся». Гетце, Шюррле, Ройс, Дракслер, Вернер, Кімміх - всі вони зростали під наглядом кращих молодих тренерів Німеччини.

УЄФА сьогодні, крім академії Хеннеса Вайсвайлера, співпрацює з 45 центрами підготовки тренерів по всій Європі. Те, що робить німецьку академію дійсно неповторною, – глибина і широта навчального процесу. За стандартом європейської футбольної асоціації для отримання ліцензії Pro сумарно курси повинні тривати не менше 240 годин. В Англії тренери отримують Pro-ліцензію після 256 годин занять. В академії Хеннеса Вайсвайлера тривалість навчального курсу складає 815 годин.

Доменіко Тедескі трохи за 30. До того, як стати професійним тренером, він кілька років працював інженером на заводі Daimler – був зосередженим на мінімізації шуму в автомобілях Мерседес. Професія змінилася, але принципи роботи залишилися ті ж. Його клуб Шальке «промчав» перше коло чемпіонату 2017-2018 рр. і розташувався перед перервою на другому місці. І це без трьох втрачених влітку лідерів – Хеведеса, Колашинеця і Хунтелара. До переїзду в Гельзенкірхен Тедескі провів у професійному футболі в якості тренера 11 матчів і за цей час врятував Ерцґебірґе Ауе від вильоту з другої ліги.

У 2015-му Тедескі і ще одна тренерська сенсація Німеччини Юліан Нагельсманн разом вступили до академії Вайсвайлера. «Відразу було зрозуміло: обидва шалено талановиті, але дуже різні, – згадує Патрік Вайзер, їх однокурсник. – Доменіко завжди займав найдальший стіл в аудиторії, нечасто дискутував, весь час щось писав у блокнот. Юліан же приїжджав на заняття на мотоциклі, любив бути на виду, багато жартував, сперечався з викладачами, а його усні відповіді могли тривати по півгодини. Тоді я не розумів, чому на тактичних розборах Юліан так докладно цікавився варіантами гри з трьома захисниками. Сьогодні я дивлюся матчі Хоффенхайма, і все встає на свої місця».

Тедескі став найкращим учнем академії з оцінкою 1,0 («чудово») і повів Шальке до Ліги чемпіонів. Нагельсманн в тому сезоні був визнаний кращим тренером Німеччини.

36-річний Ханнес Вольф чотири роки поспіль щорічно обов'язково перемагав в якомусь турнірі. Він вигравав юніорський і юнацький чемпіонати з Дортмундом U-17 і U-19, а на наступний рік зробив Штутгарт кращою командою другої Бундесліги, тож з ним було подовжено контракт ще на два роки. У 2009-му Юрген Клопп під враженням від знайомства з Ханнесом і його промови на одному з гала-вечорів дізнався номер його телефону, зв'язався з ним – і через два тижні Вольф тренував молодь в академії Боруссії.

У 25 років Вольф прийняв клуб Аплербек (команда з однойменного району Дортмунда) і вразив всіх нестандартним підходом до тренувань. «Пам'ятаю, у нас був збір в Голландії, – каже директор Аплербека Хайнер Бруне. – Три дні ми грали на пляжі. Причому про футбол мови не йшло. Вольф закопував декілька каменів в пісок, а гравці повинні були їх знайти, швидко переміщаючись від однієї контрольної точки до іншої. Хайнес Бруне: «Я думав, – це не тренувальний табір, а дитячий садок. Але команда такими навантаженнями швидко набрала форму. І ви не уявляєте, скільки глядачів було у нас на пляжі».

Вольф закінчив академію Вайсвайлера в 2012-му в числі кращих студентів. Майнц останні 10 років взагалі не виходив на ринок у пошуках тренера для першої команди. Одного разу спортивний директор клубу Крістіан Хайдль переконав керівництво в тому, що Томас Тухель засидівся на посаді тренера U-19 і заслуговує підвищення. Починаючи з цього моменту, Майнц завжди обходився фахівцями з академії Вайсвайлера. Сандро Шварц – вже четвертий в цьому списку після Клоппа, Тухеля і Шмідта. Йому немає і 40.

У Бремені бояться «наврочити» щодо 35-річного Флоріана Кофельдта. Спочатку контракт з ним підписували на півроку, але під кінець року Вердер під його керівництвом розігрався, вийшов в чвертьфінал Кубка Німеччини, і Кофельдта вирішили залишити головним тренером до кінця сезону.

Зростаюча молодь здорово нервує старших колег. Чемпіон Німеччини-2007 р. Армін Фе через новий тренд на талановитих менеджерів два роки сидів без роботи і в результаті погодився на посаду спортивного директора в проблемному Кельні. Мірко Сломка, Хольгер Станіславські, Міхаель Фронтцек, Бруно Лаббадіа і Томас Шааф також напружилися. Їх вже нікуди не кличуть і шансів відновити тренерську кар'єру з кожним роком все менше.

І скільки б не сварили нове покоління за відсутність індивідуальності, процес уже запущений. Бундеслізі не звикати бути майданчиком для самовираження талановитої молоді, будь то нові обличчя футболістів, або

тренерів. Ось саме з цієї поросли можна чекати на нового тренера збірної Німеччини. Відомо точно – це не буде запрошений іноземець.

Нова посада – тренер з фізичної підготовки та його роль в управління командою з ігрових видів спорту (на прикладі російського футболу)

Багато хто може недооцінювати роль тренера з фізпідготовки в структурі команди. Комусь ця робота видається легкою – видається, що треба оволодіти навичками вчителя фізкультури. Але насправді в багатьох клубах люди, які відповідають за функціональну підготовку команди, мають набагато більші функції, ніж проведення розтяжок і пробіжок.

«Мої функції в московському ЦСКА – підтримувати найкращу готовність максимально можливого числа гравців – від матчу до матчу, з тижня в тиждень, – розповідав тренер з фізпідготовки ЦСКА і збірної Росії Пауліно Гранеро. – Я готую футболістів до виходу на поле, допомагаю тренерському штабу прийняти необхідні рішення. Тут також присутній певний психологічний аспект. Я повинен не просто «розігріти» команду на розминці, але ще й мотивувати її. Зробити так, щоб хлопці були фізично і морально готові до матчу»[8].

У сучасному футболі спектр завдань тренерів з фізпідготовки дуже широкий. Вони повинні знати все про фізіологію, вправи на різні групи м'язів, знати генетику та історію травм кожного футболіста, допомагати їм набирати форму, складати план індивідуальної роботи для окремих членів команди, вміти працювати з групами, а також мотивувати.

У щоденному тренувальному процесі тренер, зазвичай це головний тренер, виділяє 15-20 хвилин на роботу над фізичною підготовкою. В цей час і включаються тренери з фізпідготовки, завдання яких – розігріти футболістів і підготувати їх до роботи з м'ячом. Проте часом фізичні вправи команда виконує і після основного тренування. Або ж гравці діляться на дві групи – одні набігають кола навколо поля, інші – працюють з м'ячом.

Першим іноземним тренером з фізпідготовки в Росії був португалець Маріану Баррету, якого Юрій Сьомін запросив у Локомотив у 2003 р. (Сергій Овчинніков працював з ним у бутність гравцем в португальській Алаверці). Крім того, відомий агент Паулу Барбоза щільно контактував з керівництвом клубу, був у добрих стосунках із Сьоміним, тому запрошення в команду саме цього фахівця було логічне обґрунтоване. Правда, надовго в Локомотиві Баррету не затримався – незабаром Маріану почав свою кар'єру в якості головного тренера, очоливши збірну Гани. Після цього він ще двічі повертався в Росію,

працюючи асистентом тренера у Сьоміна вже в Динамо і в Кубані у Овчиннікова.

Тоді ж, у 2004-му, всіх зацікавив приїзд до Росії тренерського штабу італійського тренера Невіо Скали. За фізичним станом Павлюченко, Калініченко та інших спартаківців стежив Серджо Джовані, який намагався впровадити європейську систему підготовки спортсменів. Однак вже через півроку він покинув Москву разом із головним тренером.

У 2007-му починання підтримав ЦСКА, запросивши Пауло Пайшао, який мав справлятися з непростим завданням – тримати у формі групу бразильських гравців: Вагнера Лава, Жо, Дуду і Даніела Карвальо. Паралельно Пайшао працював у штабі збірної Бразилії, тому футболісти ЦСКА із бразильським паспортом завжди знаходилися в полі його уваги. Ну а після 2010 р. без тренера з фізпідготовки обходилася рідкісна команда Прем'єр-Ліги РФ.

Тож, на тепер практично у всіх клубах РФПЛ є тренери з фізпідготовки. Такої посади не було в Оренбурзі, який покинув РФПЛ у стикових матчах. Не було їх і в тих, що увійшли в РФПЛ Динамо і СКА-Хабаровськ. Причина в тому, що в нижчих лігах бюджет обмежений і там мало в якого тренера є можливість набрати великий тренерський штаб. Нещодавно з'явився тренер з фізпідготовки в Тосно – ним став бразилець Мішель Хуфф.

У команді Уфа за функціональну підготовку відповідає член штабу Сергія Семака Сергій Томарів і тренер-реабілітолог Марія Бурова. У Динамо після відходу Сергія Алексєєва в Локомотив також не існує посади тренера з фізпідготовки. Весною команда Ахмат розлучилася з німецьким фахівцем Райнером Мюллером, який пропрацював в команді всього півроку. Замість нього з Рубіну прийшов Мігель Гоміла.

На тепер переважно всі фахівці з фізичної підготовки – з Росії. Хоча ще недавно посади тренерів з фізпідготовки займали в основному іноземці. Олег Романцев, представник старої тренерської школи, говорив, що раніше наставники все робили самі, їм не була необхідна допомога спеціальної людини, що стежить за фізичною підготовкою. Костянтин Бєсков і Валерій Лобановський теж не вдавалися ні до чиєї допомоги, адже їм, як і Романцеву, було важливо самим відчувати, як їх гравці справляються з фізичними навантаженнями.

Однак в 2000-них розуміння важливості тренерів з фізпідготовки прийшло і в Росію. Тож спочатку в російських клубах працювали іноземці, росіяни залучалися переважно до занять з легкої атлетики, проте цей інститут в Росії активно розвивається, і тепер в шести командах РФПЛ на посадах тренерів з

фізичної підготовки працюють російські фахівці. Останнім часом з'являється все більше фахівців, які отримали вищу освіту в сфері спортивної медицини та фізичної підготовки. Багато з них їздили на стажування у європейські команди, деякі працюють у клубах довго, деякі тільки починають свою тренерську кар'єру у футболі.

З іноземних фахівців зараз найчастіше воліють запрошувати іспанців. У Спартаку працює Хав'єр Нойя Сальсес з Хетафе, в ЦСКА – Пауліно Гранеро, в Ростові – Хосе Пастор Верчилі, який має великий досвід роботи у Вільярреалі, в Ахматі – Мігель Гоміла.

«Напевно, такі запрошення пов'язані з успіхами Іспанської збірної в 2008-2012 рр, – розповідає Верчилі. – Після тих тріумфів з'явився великий попит не тільки на іспанських футболістів, але і на тренерів. Чим ми відрізняємося від інших? Аж ось чим: як такої, – окремої фізпідготовки в Іспанії ніколи не існувало. За освітою, яку я отримав, та з досвіду роботи у Вільярреалі у нас було особливе розуміння фізпідготовки. Вона розглядалася тільки в контексті гри. Тобто, це не просто вправи з м'ячом, а саме тренування через гру, де немає ніякої окремої фізичної роботи. У футболі важлива швидкість прийняття рішень – це важливіше, ніж просто швидкість переміщення по полю».

Тож, як робота тренерів з фізичної підготовки перетинається з роботою головних тренерів? Під час зборів усі тренери збираються і разом складають план тренувань таким чином, щоб команда перебувала в найкращих кондиціях у найважливіший момент сезону. Крім того, тренер з фізпідготовки завжди знаходиться у прямому контакті з головним тренером, інформуючи його про стан гравців. У деяких клубах перед кожним тренуванням відбуваються тренерські збори, на яких, як правило, і обговорюються всі актуальні питання. У тому числі свою думку висказує і тренер з фізичної підготовки. А якщо головний тренер запитає, так ще й запропонує свій варіант стартового складу.

«Щодо готовності футболістів у кожного тренера, на підставі врахування педагогічних спостережень, є своя думка, – розповідає Сергій Алексєєв із Локомотива. – Для отримання оперативних об'єктивних даних використовуються тести і різні методики. Ми завжди на зв'язку, так що це питання на постійному контролі головного тренера. Результати всіх тестів, тренувальні дані і, найголовніше, аналіз матчу завжди надаємо йому в найкоротші терміни. Найчастіше ми спілкуємося з тренерами перед тренуванням, але іноді головний тренер проводить з тренером з фізпідготовки особисту бесіду».

Тренери з фізпідготовки найчастіше працюють окремо від головного тренера. Пробіжки, розминка, робота в залі, відновлення – за цими компонентами підготовки зазвичай стежать саме люди, які відповідають за фізичну підготовку. Головний же тренер постійно довідується про стан того чи іншого футболіста і дізнається, в якій той перебуває формі і скільки часу готовий провести на полі.

У сучасному футболі тренери все частіше привозять на нове місце роботи свій штаб, з яким звикли працювати. Це говорить про те, що між головним тренером і тренером з фізпідготовки завжди дуже щільний контакт, і головний тренер готовий довірити цю значущу в команді роль лише перевіреному фахівцю. Так, разом із Лученеску в Зеніті був Карло Ніколіні, з яким багато років вони разом працювали в Шахтарі, а головний тренер збірної Росії Станіслав Черчесов уже кілька років співпрацює з Володимиром Паніковим.

Чи правда, що футболісти ненавидять тренерів з фізпідготовки? Навряд чи мова йде про ненависть – швидше, футболісти недолюблюють не самих тренерів, а їх профіль роботи. Все-таки найбільш важко працювати доводиться під наглядом тренерів з фізпідготовки. Тому багато гравців часом «мстять» докучливому фахівцю – купають в басейні, стрижуть наголо тощо. Так що одна з головних задач тренерів – налагодити взаємини з футболістами.

Після повернення в ЦСКА гравець Віктор Васін сказав, що найменше нудьгував за Пауліно Гранеро, тренером з фізпідготовки, який завантажує гравців на зборах по повній програмі. Воно і зрозуміло – найчастіше тренери, які відповідають за фізичний стан, ганяють гравців, змушуючи тих працювати на межі своїх можливостей, щоб уже по ходу чемпіонату команда не відчувала проблем після години гри. Та й самі гравці це розуміють.

«Звичайно, без м'яча тренуватися клопітно, чого тут сперечатися, – розповідає тренер з фізпідготовки Анжи Михайло Соловей. – Професіонали ставляться до цього спокійно. Але є і футболісти, які починають бурчати. Хоча вони б бурчали на будь-якій роботі. У кожній команді такі є. Когось доводиться вмовляти. Кожного потрібно мотивувати по-своєму».

Алан Дзагоєв в інтерв'ю «Чемпіонату» розповідав, як на зборах разом із партнерами кинув Пауліно Гранеро в басейн готелю після того, як той відмовився дати гравцям бігти крос чотири хвилини замість восьми. Щоб тренер не втік, сторожив його новачок Оланаре.

70% одержуваних тренером з фізичної підготовки знань тепер – це самоосвіта. Багато закінчують інститути фізичної культури, але зазвичай отриманих знань замало. Тренери з фізпідготовки постійно вивчають книги,

статті та наукові журнали, спілкуються поміж собою, відвідують спеціальні спортивні симпозіуми і конгреси. Деякі клуби влаштовують курси з підвищення кваліфікації своїх фахівців. Так, Сергій Алексєєв разом з Олегом Пашиніним відвідував академію мадридського Атлетіко, де спілкувався з місцевими тренерами.

Один із найавторитетніших російських фахівців у сфері теорії і методики футболу, генеральний директор Академії тренерської майстерності РФС Андрій Лексаков розповів, як відбувається навчання тренерів з фізпідготовки в Росії. «Зараз проведений третій набір тренерів ув рамках академії тренерської майстерності РФС. Випускники першого набору вже працюють у клубах РФПЛ, ФНЛ і молодіжній збірній. Ми отримали дозвіл УЄФА на ці курси, вони це вітали. В рамках УЄФА поки немає обов'язкового навчання тренерів з фізпідготовки. Але Росія знаходиться в експериментальній програмі УЄФА щодо впровадження таких курсів у практику національних асоціацій. Курс коштує 100 тисяч рублів, він містить 300 навчальних годин і проходить протягом року. Велика увага приділяється фізіо-біологічним предметам (фізіології, біохімії). Проведення занять є невід'ємною частиною того, щоб підтвердити свій рівень. Адже раз на три роки будь-який тренер повинен підтвердити свій рівень: написати методичні статті або посібники, провести заняття з молодими колегами».

Нові технології все активніше застосовуються тренерами з фізпідготовки як під час тренувань, так і для швидкого відновлення футболістів. Більше десяти років під час занять застосовуються пульсометри, заміряється ритм серця футболістів. У кожного максимальні значення пульсу різні, тому доктори стежать за роботою спортсменів у режимі реального часу і коригують навантаження в залежності від спортивної форми, віку і фізіологічних даних. Ці та інші прилади допомагають точно визначати стан спортсмена. Коли футболісти знімають після матчу футболки, під ними виявляються чорні жилети. Насправді, це пристрій, який допомагає утримувати між лопаток спортсменів спеціальний датчик, що збирає дані про гравця під час фізичних навантажень. Враховуються різні показники: сумарна відстань, подолана на максимумі швидкості, пульс, число прискорень і багато чого іншого.

У Локомотиві використовують систему GPS для збору фізичних параметрів навантаження, пульсометрію для аналізу фізіологічних реакцій, а, крім цього, деякі інші способи. Основні та інформативні показники аналізуються після кожного тренування. В деякі періоди може застосовуватися також між індивідуальний і динамічний порівняльний аналіз результатів тестувань.

Застосовуються під час тренувань і дрони для відеозапису, завдяки яким тренери після тренування оцінюють роботу футболістів і можуть аналізувати гру з висоти пташиного польоту. Дрони допомагають розгледіти розриви між лініями і порахувати кількість метрів між лінією оборони та атакуючою групою.

У питанні діагностики та відновлення після травм сучасні технології також відіграють одну з найважливіших ролей. «Якщо футболіст отримує травму, ми проводимо клінічне тестування, при необхідності відправляємо на МРТ, КТ та УЗД, – каже тренер-реабілітолог клубу Уфа Марія Бурова. – Виходячи з аналізів, розписуємо план відновлення. Багато що залежить від біомеханіки, від суто індивідуальної фізичної здатності людини до регенерації тканин. У мене зібрано аналіз даних по кожному гравцеві команди. Це допомагає заздалегідь передбачати травми, які може отримати футболіст».

На думку Бурової, протягом найближчих років у командах зможуть допомагати футболістам відновлюватися від травм набагато швидше. Наприклад, зараз пробують не видаляти меніски при травмах, адже вони відповідають за збалансовану роботу колінного суглоба, а друкувати нові на 3D принтерах. Поки ця технологія не використовується в спорті, а тестується в повсякденному житті. Але найближчим часом все повинно змінитися.«Якщо ми видаляємо хоча б один з рогів меніска або робимо чистку, тиск на складові поверхні змінюється і в майбутньому це може призвести до пошкодження хрящової тканини. З цієї точки зору заміна меніска на новий, надрукований на принтері, значно знизить ризики отримати ще одну травму», – стверджує тренер з Уфи.

У кожного тренера з фізпідготовки є своя методика і секрети. І не кожен поспішає їх розкривати. Однак щось стороннім підглянути часом вдається. Наприклад, Пауліно Гранеро практикує так звані станції. На кожній з них футболіст виконує ту чи іншу вправу – від простого жиму штанги лежачи, до дивних, здавалось би, рухів з прикріпленою до «млинця» гумкою, – після чого біжить на іншу половину поля, на наступну «станцію». Навантаження припадають на різні групи м'язів. На кожну вправу – 20 секунд. Всього таких «станцій» 20.

Олег Саматов, який працював у штабі Спартака за часів Дмитра Аленічева, на зборах практикував тренування на пляжі. Деякі були вже зовсім незвичайними – два футболісти присідали або пересувалися, тримаючи один м'яч лобами у висячому положенні. На думку Саматова, вправи на піску розвивають координацію, спритність і швидкість мислення.

Найчастіше тренери адаптують до футболу вправи з інших видів спорту. Так, тренер Амкара з фізпідготовки Андрій Разін уже давно практикує заняття, запозичені з легкої атлетики. Воно й не дивно, Разін прийшов у футбол з цього виду спорту і навіть брав участь в Олімпіаді 1988 р. «На тренуваннях, коли ми працюємо без м'яча, я прошу футболістів бігти широким кроком. Вони звикли пересуватися маленькими кроками, так дійсно легше контролювати м'яч. Але якщо футболістові поставити правильну техніку бігу широким кроком, він буде пересуватися без м’яча швидше. Проте не можна зробити з повільного гравця спринтера: у гравців по-різному розвинені м'язові волокна. В одних переважають повільні волокна – вони більш витривалі. У інших – швидкі, вони більш швидкісні».

Як видно, професія тренерів з фізпідготовки стає все більш важливою в російському футболі. В Європі вона є однією з ключових вже декілька десятиліть. Її перспективи по-справжньому величезні – тренери з фізпідготовки відповідальні не тільки за правильне виконання вправ на розминках, але стежать за травмами, відновленням, фізичною формою, грамотним використанням футболістів на поле і багато чим іншим.

Інформаційне забезпечення тренувального процесу як визначальний фактор ефективності діяльності тренерів

У найбільш загальному вигляді діапазон управлінських впливів тренера включає педагогічний, медико-біологічний, організаторський і матеріально-технічний аспекти етапів (рівнів) підготовленості, які є різними за значимістю для кожного з етапів підготовки спортсменів. Педагогічний аспект діяльності розглядають як базовий, з якого беруть початок всі інші аспекти. Педагогічний аспект готовності тренера з виду спорту передбачає оволодіння комплексом знань, які дозволяють йому здійснювати процес становлення різних сторін підготовленості спортсменів. Тому тренеру необхідно знати і використовувати як загально дидактичні методи, так і методи спортивної підготовки, які застосовуються при плануванні макро-, мезо-, мікроциклів і окремих занять. Крім того, тренеру необхідно володіти знаннями, які стосуються контролю за різними сторонами підготовленості і вимагають вміння використовувати його дані в ході управління навчально-тренувальним процесом. Дуже важливими є також знання критеріїв відбору та орієнтації спортсменів, моделювання і прогнозування різних складових спортивної підготовки. З ростом спортивної майстерності зростає значимість обліку позатренувальних і позазмагальних

факторів і можливе наступне (в залежності від виду спорту): підготовка в умовах гірської місцевості; при зміні часового поясу; при низькій температурі змагальної підготовки; особливостей тренування спортсменів з урахуванням специфічного біологічного циклу та ін. [214].

Педагогічний аспект підготовленості тренера посідає провідне місце в заняттях з групами початкової підготовки (до 80%), оскільки саме в цей період потрібно переважне використання принципів як загально дидактичних (свідомості і активності, наочності, міцності та ін.), так і принципів фізичного виховання (всебічного і гармонійного розвитку особистості, оздоровчої спрямованості, зв'язку з трудовою і оборонною діяльністю), а також дидактичних принципів, пов'язаних з навчанням рухам (доцільності і практичності, керованості та підконтрольності, систематичності, смислової і перцептивної «наочності» та ін.). На наступних рівнях підготовки спортсменів велике значення мають специфічні принципи спортивної підготовки (спрямованість до вищих досягнень, поглиблена спеціалізація, єдність поступовості збільшення навантаження і тенденції до максимальних навантажень, єдність взаємозв'язку і структури підготовленості спортсменів та ін.).

Роль медико-біологічного аспекту підготовленості зростає на етапах підготовки до вищих досягнень, максимальної реалізації індивідуальних можливостей і збереження вищої спортивної майстерності. Тренеру необхідні знання особливостей формування специфічної функціональної системи для конкретної спортивної діяльності, а також взаємодії компонентів цієї системи. Звідси потрібна концентрація уваги на головних її складових, звільнення від надлишкових ступенів свободи і об'єднання їх з іншими компонентами на основі тих ступенів свободи, які всі разом сприяють отриманню заданого кінцевого результату. З огляду на те, що функціональна система, яка утворюється в результаті певного фізичного навантаження, включає в себе три ланки: аферентну, центральну регуляторну та еферентну, тренеру необхідно знати і вміти використовувати, перш за все, механізми, які здійснюють аферентний синтез, який залежить від характеру, величини, спрямованості і координаційної складності навантажень. У видах спорту, де використовуються відносно одноманітні навантаження циклічної спрямованості, не створюється особливих складнощів для аферентної ланки функціональної системи, яка включає проведення аферентного синтезу і прийняття рішення. У той же час в інших видах спорту, які мають складну координацію рухів, цей процес значно ускладняється. Дуже важливими є для тренера знання про особливості формування еферентної ланки функціональної адаптивної системи, що включає в себе м'язи, органи дихання, кровообігу та ін.,

оскільки від правильного підбору вправ, режиму і характеру їх виконання залежить ефективність цієї ланки спеціалізованої функціональної системи. Знаючи закономірності формування функціональної системи, можна різними засобами тренувальної дії ефективно впливати на окремі її ланки, прискорюючи пристосування до фізичних навантажень і підвищуючи тренованість, тобто управляючи адаптаційним процесом.

Водночас, тренеру необхідні знання про розташування і композиційну структуру м'язових груп, що беруть участь у виконанні конкретних вправ з метою цілеспрямованого впливу на них. Важливим є знання системи енергозабезпечення м'язової діяльності та її функціонування, яке залежить від раціонального харчування, суворо пов'язаного не тільки зі специфікою виду спорту в цілому, але й зі спрямованістю навантажень як в окремому занятті, так і в серії навчально-тренувальних занять з розвитку певних фізичних якостей. Це пов'язане з різними джерелами енергії, що переважно використовуються в спортивній діяльності (так, у видах на витривалість – вуглеводи і жири). Очевидно, тут тренеру вкрай необхідна допомога інших учасників процесу підготовки спортсменів (фахівців у галузі спортивного харчування, фармакологічної підтримки, включаючи вітамінізацію тощо).

Організаторський аспект діяльності тренера включає комплекс складових, що дозволяють забезпечувати педагогічний процес. Його значимість різна на окремих етапах багаторічного тренувального процесу. Якщо на перших етапах найбільше значення мають чинники, що формують особистість спортсмена, то на завершальних ціннішими для тренера є аспекти якісного проведення тренувального процесу, а вони пов'язані насамперед з роботою зі спонсорами, рекламною діяльністю, якісним інвентарем, екіпіровкою та ін.

Матеріально-технічний аспект більшою мірою стосується тренерів, які працюють з кваліфікованими спортсменами. Він включає два напрямки: перший, пов'язаний з матеріальним забезпеченням тренувального процесу і участю в змаганнях. Другий стосується застосування сучасних методів контролю за різними сторонами підготовленості, обробки отриманих даних з використанням нових комп'ютерних технологій та інструментальних методик педагогічного, медико-біологічного і психологічного контролю.

Тренер з фізичної підготовки, як і головний тренер, мають потребу в отриманні широкої та об’єктивної інформації для управління тренувальною діяльністю. Під управлінням тренувальною діяльністю розуміють цілеспрямовану зміну фізичних можливостей спортсмена при виконанні запланованих обсягів тренувальних навантажень на різних етапах підготовки (Є.О. Ширковець, 2013).

Управління за показниками адаптації передбачає регулярне тестуваннядля визначення динаміки змін функціональних систем організму, які забезпечують необхідний рівень змагальних результатів. Важливою умовою об’єктивності є тестування вихідного (на початку циклу) рівня стану функцій спортсмена, оцінка факторів, що визначають спеціальну роботоздатність в обраному виді спорту.

Найбільш важливою ланкою є визначення допустимих величин навантажень у різних зонах інтенсивності при періодичному контролі функціонального стану спортсмена.

Прийнято виділяти такі типи станів спортсмена[4]:

- поточні, що знаходяться під впливом термінових дій (під впливом одного або декількох тренувань за день);

- субстабільні, тобто набуті в процесі тривалої адаптації після виконання блоків тренувальних навантажень на етапах підготовки різної тривалості.

Цикл оперативного управління представляється у вигляді ланцюжка дій, які включають розробку модельних характеристик тренувальної та змагальної діяльності, розробку тренувальних впливів, необхідних для розвитку відповідних функцій організму, проведення повторних тестувань. Вони дають можливість уточнити співвідношення запланованих модельних показників спеціальної роботоздатності з реально досягнутими. В основі оптимального управління лежить вивчення об'єктивних закономірностей динаміки приросту функціональних можливостей кожного окремого спортсмена.

Схема інформаційного забезпечення тренувального процесу об'єднується в єдину систему для виконання наступних поставлених завдань.

1. Створення банку даних з інформацією про динаміку спортивних результатів.

2. Створення бази даних за тренувальними навантаженнями, яка дозволяє аналізувати хід виконання розробленої комплексної програми протягом тренувальних етапів за визначеними параметрами фізичних навантажень. Порівняння реальних величин тренувальних навантажень різної спрямованості з плановими завданнями і реакцією відповіді організму, що є основою для корекції процесу підготовки спортсменів.

3. Інформація про результати поточного контролю тренувального процесу, контрольних змагань і процедур тестування для порівняння з модельними характеристиками. Аналіз їх розбіжностей є основою для розробки коригувальних впливів.

4. База даних по структурі змагальної діяльності за(бажано) автоматизованої обробки результатів змагань. Отримувані параметри

змагальної діяльності порівнюються з модельними характеристиками для вироблення корекції по кожному структурному елементу змагальної діяльності.

5. База даних по біомеханічним характеристикам виконання техніки рухів з виявленням кількісних відносин між показниками.

6. База даних про динаміку функціонального стану спортсменів у процесі їх специфічної діяльності, яка включає:

- морфологічний стан (динаміку м'язового і жирового компонентів тіла);

- дані біохімічного аналізу внутрішніх середовищ організму з інформацією про стан найважливіших функціональних систем;

- концентрацію ключових ферментів біоенергетичних систем;

- фізіологічні характеристики біоенергетичних систем при специфічній діяльності спортсменів;

- гістохімічні характеристики м'язів і м'язову композицію на різних етапах підготовки спортсменів;

- кардіологічні параметри.

У процесі управління тренувальним процесом особливе значення має об'єктивність і повнота інформаційного забезпечення тренера. Ключовим моментом є ефективна діагностика стану спортсмена в процесі цілорічної підготовки, яка диктує вибір і коректування тренувальних навантажень з різним впливом на системи організму.

Ряд поданих далі принципів визначають цінність оперативного інформаційного забезпечення тренувального процесу:

- корисна інформація має багатоцільове призначення, куди входить: прогнозне планування, створення концепції підготовки та прийняття рішень, контроль стану і вироблення рекомендацій, оперативне управління процесом тренування;

- достовірність інформації відображає ступінь відповідності одержуваних відомостей про об'єкт (тобто, поточний стан спортсмена), надійність характеризує технічну сторону якості передачі та обробки інформації;

- якщо інформація не має конкретного цільового призначення, то вона в управлінні тренувальним процесом стає або перешкодою, або інформаційним шумом;

- періодичність інформаційних потоків визначається швидкістю змін функціонального стану організму під впливом тренувальних навантажень, що обумовлено швидкістю структурних перебудов органів і систем;

- швидкодія прийняття управляючих рішень визначається швидкістю передачі, прийому, обробки та аналізу інформаційних потоків.

У результаті аналізу інформаційних потоків створюються модельні характеристики, які можна визначити як середній рівень фізіологічного статусу спортсмена для кожного рівня тренованості. Модель об'єкта представляє собою систему, яку не можна відрізнити від об'єкта моделювання, щодо властивостей, які являються суттєвими. Але ця модель відрізняється від оригіналу за іншими властивостями, які визначені як несуттєві. Якщо поведінка моделі при перевірці буде такою ж, якою була поведінка реального об'єкта, це є доказом істинності гіпотези про адекватність моделі. В протилежному випадку велика різниця поведінки моделі і об'єкта доводить помилковість гіпотези про їхню тотожність.

У науково-методичній літературі зі спортивної тематики модель трактується як сукупність різних параметрів, що обумовлюють досягнення певного рівня спортивної майстерності і прогнозованих результатів. Серед методів наукового дослідження в наш час все більш широке поширення отримує метод моделювання. Під моделлю розуміється така мислене уявлена або матеріально реалізована система, яка, відображаючи або відтворюючи об'єкт дослідження, здатна заміщати його і надавати нову інформацію. Моделювання – це прийом дослідження, коли замість реальної системи вивчається її математичний або статистичний аналог, а отримані результати поширюються на цю реальну систему.

Основним принципом моделювання є таке становище – несуттєві властивості моделі і об'єкта повинні бути різні. При цьому загальне правило говорить, що ігнорування деяких істотних ознак у створюваній моделі суттєво шкодить ефективності процесу моделювання, тоді як включення несуттєвих, як правило, виявляється неприпустимим, оскільки завжди знижує інформативність висновків. Вимога інформативності визначає тезу формальної логіки щодо обсягу та змісту поняття: чим більш загальним є висловлювання (характеристика), тим менше в ньому змісту. Тому при моделюванні потрібно, щоб у вихідний опис досліджуваного об'єкта в модель включалося все істотне відносно поставленої мети; з іншого боку, має виключатися все, що для досягнення мети несуттєво.

Коли модель об'єкта створена, то його істотні властивості повинні бути відтворені в цій моделі, а випадкові, малоінформативні властивості – виключені. Проблема відповідності моделі конкретному об'єкту перевіряється наступним чином: чи не залишилось чогось істотного серед того, що не включене в опис, і чи не введено в неї що-небудь несуттєве. Це питання вирішується при остаточному формулюванні мети дослідження. Якщо опис містить всі істотне і не містить нічого несуттєвого для чітко сформульованої

мети, то така модель буде забезпечувати об'єктивність і повноту дослідження фізичного стану спортсмена.

Розробка критеріїв, що визначають модельні характеристики основних функціональних систем організму, необхідна для визначення індивідуальних норм виділених показників. Їх формують два фактори:

- реакція на тренувальний вплив у процесі підготовки спортсмена,

- реакція на зміни внутрішнього середовища в онтогенезі.

При оперативному плануванні та управлінні станами спортсменів необхідно оцінювати міру корисності, яка виражається в терміновому тренувальному ефекті, тоді як при довгостроковому плануванні важливо вибрати стратегію, сформульовану на основі загальних принципів цільового планування.

Стратегічне планування підготовки до найважливіших змагань ґрунтується на прогнозуванні кінцевих результатів конкретних спортсменів.

Програмування підготовки кваліфікованих спортсменів передбачає виділення наступних основних принципів:

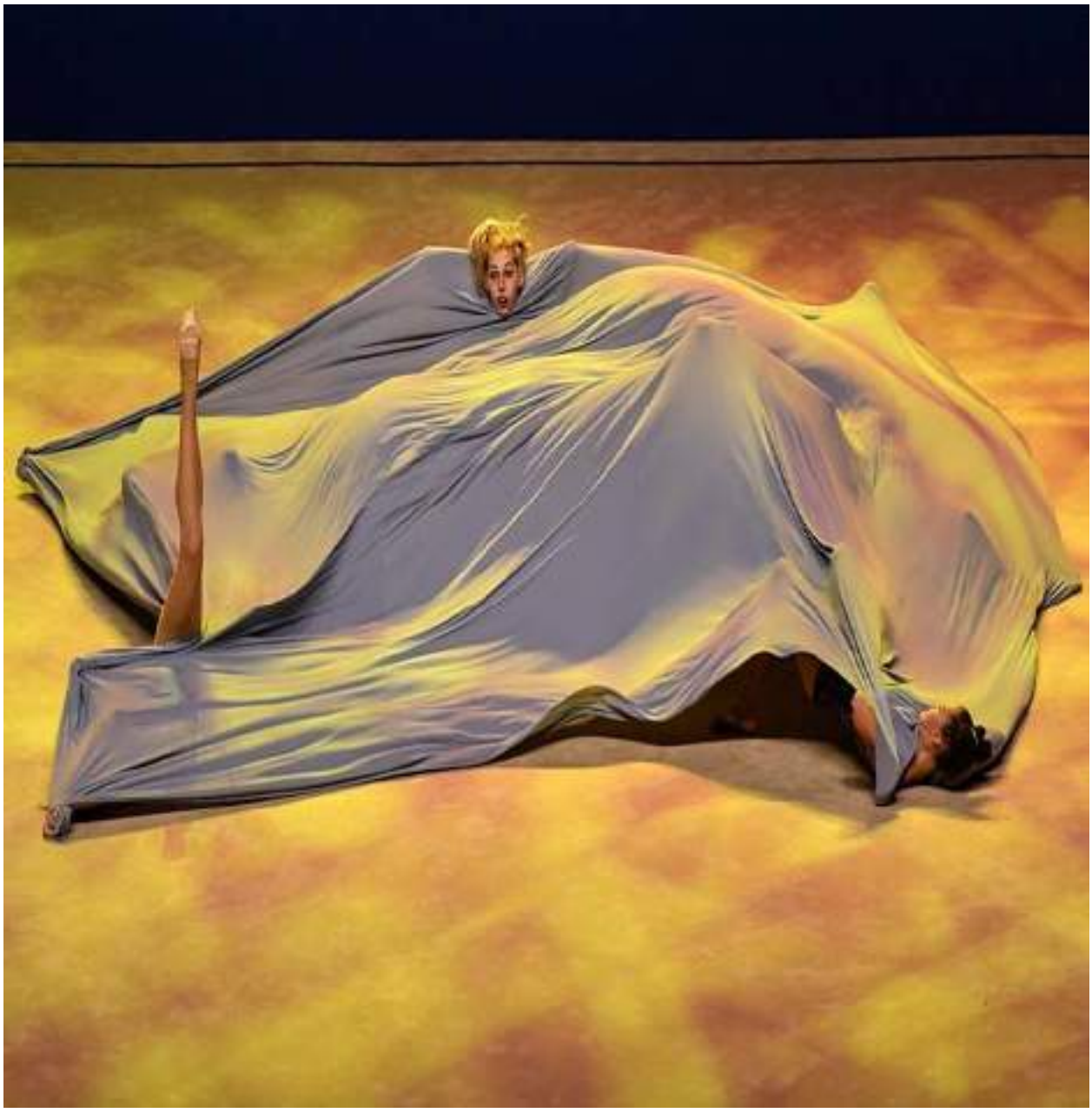
- на кожному етапі підготовки накопичується сума впливів, яка необхідна для переходу на новий функціональний рівень систем організму;

- акцентовані впливи на ті, що максимізуються, фізичні якості, реалізуються в різні періоди часу, щоб уникнути конкурентних взаємовпливів від тренування;

- збільшення ролі спеціалізованих вправ та індивідуалізація процесу підготовки в міру наближення до кінцевої мети.

Таким чином, в результаті досліджень біологічних основ адаптації спортсменів до фізичних навантажень оцінюються фактори, які в найбільшій мірі визначають спеціальну роботоздатність. В процесі багаторічної адаптації до тренувальної діяльності змінюються як співвідношення, так і кількісні запаси енергетичних субстратів в організмі.

Вивчення метаболічних наслідків напруженої тренувальної діяльності дає можливість, по-перше, виявити закономірності адаптації до різних стресових факторів і, по-друге, визначити припустимі межі застосовуваних фізичних навантажень, які не спричиняють серйозних негативних наслідків для здоров'я спортсменів.



РОЗДІЛ 6.
НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПОРТИВНОЇ ПІДГОТОВКИ

6.1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДОУПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СПОРТУ

Основи цільового програмування розвитку спорту

За останні десятиліття обґрунтуванню теоретичних основ програмно-цільового управління різними соціальними та економічними системами присвячено значну кількість наукових робіт. Розробка і реалізація цільових комплексних програм стала ефективним способом вирішення складних проблем, що вимагають значних фінансових витрат, концентрації зусиль різних міністерств і відомств, а також фахівців різного профілю.

Сутність цільового програмування полягає у тому, що воно є універсальним інструментом середньострокового управління розвитком окремих адміністративно-територіальних одиниць, галузей господарства і соціальної сфери [189].

Дослідження теорії управління дозволяє зробити висновок, що розвиток галузей зумовив появу цільового програмування як ефективного інструменту розробки і реалізації напрямів державної політики. Вибір цього методу, обумовлений, насамперед, його особливостями, що дозволяють здійснювати повний цикл управлінського процесу – від постановки завдань до оцінки результату і ефективності здійснених бюджетних видатків. Цільове програмування передбачає механізми моніторингу, оцінки і прийняття рішень.

Хоча цільове програмування не позбавлене недоліків (низької оперативності, адже іноді з моменту появи проблеми і до моменту реагування на неї, напрацювання рішення і вирішення її проходить значний час; заходи програм інколи недостатньо обґрунтовуються, тому немає впевненості в тому, що намічені способи реалізації цілей у всіх випадках є найкращими і забезпечать високий результат), цільове програмування зарекомендувало себе як один з найбільш точних і надійних методів в сучасному державному управлінні.

Цільове програмування з успіхом застосовувалось у практиці розвитку спорту у м. Ніжині, що описано у 2-ій главі монографії, триває наукова дискусія навколо понятєвого апарату, методологічних засад реалізації цільового програмування з урахуванням специфіки та особливостей функціонування та розвитку сфери фізичної культури та спорту.

Науковцями доволі часто використовуються такі поняття, як «програмно-цільовий підхід», «програмно-цільове управління», «програмно-цільовий метод», «цільове програмування». Їх поєднує зорієнтованість на вирішення певної проблеми; алгоритмізація дій у вигляді програм; цільове планування; добір відповідних засобів і методів реалізації програмних заходів; моніторинг та оцінка ефективності реалізації програм; контроль. Для створення методологічних передумов широкого застосування цільового програмування розвитку фізичної культури та спорту потребує конкретизації існуючий понятєвий апарат.

Термін «програмно-цільове управління» визначають як один із видів управління, в основі якого лежить орієнтація на досягнення відповідної мети, визначення шляхів і способів її реалізації, розробка програми прийняття рішення щодо певної реальної ситуації, управління окремими елементами програми, що дозволяє контролювати взаємодію всіх ланок та елементів організаційно-економічного механізму діяльності організації Або як систему управління, яка розглядається з позиції суб’єкт-об’єктних відносин, аналізу суб’єкта та об’єкта управління, взаємодії між ними у вигляді управлінського впливу та зворотного зв’язку у вигляді потоку інформації про зміну стану об’єкта.

Під програмно-цільовим управлінням розуміють також процес вирішення певних соціальних проблем шляхом розробки і реалізації цільових програм. Хрестоматійне визначення поняття «управління» фіксує, що під ним розуміють здійснення комплексного, спрямованого впливу на об’єкт на основі управлінської програми, отримання інформації про реакцію об’єкту управління на управлінські впливи, на зміни стану зовнішнього середовища, і які (впливи) спрямовані на підтримку, покращення ефективності функціонування або розвитку об’єкту управління для досягнення ним визначеної мети. Достатніми та необхідними умовами існування поняття «управління» є: наявність об’єкту та суб’єкту управління, або взаємодіючих суб’єктів, цілі управління, програми управління, управлінського впливу (засоби і методи), зворотних інформаційних потоків.

Сутність цільового програмування розкривається через вплив суб’єкта на об’єкт управління за допомогою цільової програми. Тому при всій значущості наведених вище понять ключовим є поняття «програма». Як зазначає В.Г. Афанасьєв, програмно-цільове планування і управління – це розробка та реалізація комплексних цільових програм. Їх істотною особливістю є чітка орієнтованість на кінцевий результат [5]. Отже, базовим елементом цільового

програмування є цільова комплексна програма – сукупність взаємопов'язаних за термінами, виконавцями і ресурсами, спрямованими на досягнення мети і вирішення загальної проблеми. Цільова комплексна програма (ЦКП) – це документ, у якому відображається мета і комплекс виробничих, організаційно-господарських, соціальних та інших завдань і заходів, спрямованих на реалізацію народногосподарських проблем, забезпечених ресурсами, виконавцями і визначеними термінами виконання.

Програмно-цільовий метод – це один з методів управління певним об'єктом в середньостроковій перспективі, який спрямований на розробку та реалізацію програм орієнтованих на кінцевий результат, складовими якого є: програми, показники їх результативності, прогнозування, планування, контроль, моніторинг, оцінка, аудит ефективності програм, зміст заходів і чітке визначення їх виконавців. Метою запровадження цільового програмування є встановлення безпосереднього зв'язку між заходами і результатами їх застосування, тобто, реалізації. Отже, слід відзначити, що в зміст понять «програмно-цільовий метод», «цільове програмування» та «програмне-цільове управління» вкладаються одні й ті ж ознаки, хоча поняття «метод» і «управління» не є тотожними. В цьому контексті необхідно розглянути поняття «програмно-цільовий підхід».

У загальнонауковому розумінні «підхід» – це поняття, яке визначає сукупність способів, прийомів розгляду чого-небудь, впливу на когось або що-небудь, ставлення до когось, чого-не будь [17] або думка, погляд, з позиції якої розглядається об'єкт.

Методичну основу цільового програмування як інструменту управління розвитком фізичної культури та спорту, мають утворювати: предметна сфера його використання, вихідні передумови та інструментальна спроможність і потужність підходу щодо розв'язання проблем, вимоги до його практичного впровадження, принципи його застосування, методи та засоби, адекватні для вирішення завдань і досягнення мети, етапне-процесуальна підпорядкованість і наповнення, часово-хронологічна узгодженість, впорядкованість науково-категорійного апарату та ієрархічна узгодженість нормативно-правових документів. Таким чином, під програмно-цільовим підходом розуміють інструмент державного управління розвитком фізичної культури та спорту, який забезпечує шляхом застосування відповідних управлінських технологій (планування, прогнозування, програмування, моніторинг, оцінювання), методів і засобів досягнення цілей та вирішення програмних завдань на основі дотримання принципів та вимог до предметної сфери його застосування. В

цьому контексті поняття «програмно-цільовий метод» можна визначити як інструментальну складову цільового програмування, яка забезпечує взаємодію між суб'єктом та об'єктом управління, здійснює регламентацію способів використання управлінських засобів в частині реалізації управлінських технологій – планування, програмування, прогнозування, моніторингу, оцінки ефективності реалізації програм

Найбільший інтерес держави до застосування цільового програмування проявився в Україні в 1990-ті роки, в період переходу від адміністративно-командної до ринкової моделі економіки. У 1992 р. урядом країни ухвалено рішення про перехід на програмно-цільовий метод управління, і на державному рівні була зроблена спроба сформувати методичний підхід до програмно-цільового методу управління. Таким чином, у державному управлінні почали активно розроблятися цільові програми, що мали не тільки галузевий, але й територіальний характер. Для вдосконалення процедура їх реалізації був прийнятий Закон України «Про державні цільові програми» від 18.03.2004 № 1621-IV [49].

Незважаючи на більш ніж 20-річний період заохочення до застосування цільового програмування в Україні, досі існує низка проблем, пов'язаних з його реалізацією, які залишаються невирішеними ані в теорії, ані в практиці регіонального управління. Серед основних: систематичне невиконання затверджених програм, у тому числі в частині реалізації пріоритетних проектів; відсутність ефективної системи управління програмою з боку виконавця програми та системи контролю з боку державного замовника програми.

Вітчизняними дослідниками регіонального управління відзначаються також інші недоліки існуючої практики цільового програмування. Серед них:

- незбалансованість фінансового забезпечення програм;

- відсутність індикаторів для оцінки проміжних і кінцевих результатів програм;

- не завжди здійснюється актуалізація і уточнення програм (відсутній щорічний перегляд з урахуванням міри їх виконання);

- розмитість цілей, що не створює необхідні передумови для концентрації сил і коштів на вирішенні основних завдань в конкретно визначені строки.

Науковці до недоліків сучасної практики розробки і особливо реалізації регіональних програм відносять:

- слабку координацію між державними цільовими програмами, які паралельно здійснюються на певній території;

- відсутність зафіксованих правил розподілу обмежених фінансових коштів між окремими програмами;

- недостатній контроль за використанням бюджетних коштів, що виділяються на програми, та відповідністю отриманих результатів цілям програми [189].

Таким чином, аналіз досвіду реалізації цільового програмування, а також теоретичних розробок дослідників зазначених проблем дозволяє зробити висновок про те, що ціла низка недоліків, пов'язаних з процедурою формування програм, досі не усунута. Особливо актуальною є проблема методичного обґрунтування процесу розробки цільових програм. Цим пояснюється необхідність проведення подальших досліджень регіональних цільових програм з метою підвищення ефективності процесу їх формування. Відповідно існуючого на даний час підходу процедура формування ЦКП включає такі етапи [189]: прийняття рішення про розробку програми; відбір проблем для програмної розробки; розробка цільової програми; експертиза та оцінка програмних заходів; затвердження ЦКП; управління реалізацією цільової програми та контроль за ходом її виконання.

Цільова комплексна програма складається з наступних розділів:

- характеристика проблеми, на розв'язання якої спрямована цільова програма;

- основні цілі та завдання цільової програми із зазначенням строків та етапів її реалізації, а також цільових індикаторів і показників;

- перелік програмних заходів;

- обґрунтування ресурсного забезпечення цільової програми;

- механізм реалізації цільової програми, що містить механізм управління програмою та механізм взаємодії державних замовників;

- оцінка соціально-економічної та екологічної ефективності цільової програми.

Цільові програми мають стандартну структуру. У сучасних науково-методичних роботах пропонується поділ цільових програм таким чином. За цілями автори виділяють поряд з іншими соціальні (соціально-орієнтовані) програми, які спрямовані на вирішення проблем соціальної природи, підвищення міри задоволеності матеріальних і духовних потреб, зростання рівня і вдосконалення способу життя. До соціально-орієнтованих відносяться цільові програми, безпосередньо пов'язані з розвитком культури, освіти, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту (ФКіС).

Друга група програм ставить в основу об'єкт, на перетворення якого спрямовані передбачені програмні зусилля: виробничі; ресурсні; галузеві; територіальні; маркетингові; організаційно-управлінські; зовнішньо-економічні.

За ознакою тривалості дії цільові програми прийнято поділяти на наступні три групи: довгострокові (тривалість понад 5 років); середньострокові (тривалість від 3 до 5 років); короткострокові (тривалість до 3 років). Як видно, термін, на який розробляються ЦКП, цілком співпадає з ритмом розвитку спорту вищих досягнень, а саме олімпійським циклом.

Багаторівнева система територіальних цільових програм, модифікована стосовно особливостей просторового соціально-економічного розвитку України, містить: державні цільові програми; Президентські програми; цільові програми розвитку областей (регіонів); програми розвитку територіальних утворень (міст, районів, сіл, селищ).

Аналіз нормативно-правових актів, прийнятих в Україні у сфері фізичної культури і спорту, дозволив визначити управлінські функції і розмежувати сфери ведення і повноважень рівнів управління (центрального, регіонального, місцевого) відповідно до класичної схеми організації державного управління у нашій країні [189] (табл. 6.1).

Відповідно до законодавства України, для управління ФКіС на державному рівні створена трирівнева система органів управління. На центральному рівні (Міністерство молоді та спорту України) має формуватися політика держави щодо ФКіС, визначатись стратегічні цілі і завдання розвитку. На регіональному рівні (Управління фізичної культури та спорту, сім'ї та молоді ОДА, органи місцевого самоврядування) цілі і завдання розвитку деталізуються, виявляються специфічні проблеми розвитку ФКіС в регіоні, визначаються основні напрямки регіонального розвитку ФКіС. На місцевому рівні (органи управління адміністративно-територіальних одиниць) – основні цілі та завдання ФКіС конкретизуються і вирішуються з урахуванням місцевих умов і можливостей.

Як видно з тексту Закону України «Про фізичну культуру і спорт» [51], інших нормативно-правових актів, поряд з державним управлінням у сфері ФКіС існує громадське управління, суб'єктами якого є юридично оформлені громадські об'єднання (відповідно до Закону України «Про громадські об'єднання» [47], які управляють згідно закону у межах встановлених функцій.

Таблиця 6.1

Функції різних рівнів державного управління фізичною культурою і спортом в Україні (за А.Ю. Сергеєвим, 2017)

Рівні управління	Функції
Центральний	Участь у формуванні інвестиційної, антимонопольної, регуляторної політики у сфері фізичної культури і спорту; визначення системи спортивних відзнак і нагород, нормативів матеріально-технічного та кадрового забезпечення сфери ФКіС; визначення порядку визнання видів спорту в Україні, включення їх до відповідного реєстру та порядок його ведення; затвердження в установленому порядку Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів України; встановлення порядку атестації спортивних тренерів та суддів. Розробка стратегічних цілей та напрямів державної політики у ФКіС; узагальнення практики застосування законодавства у сфері ФКіС та вироблення пропозицій щодо його вдосконалення; забезпечення розробки і реалізації основних положень державних цільових програм з розвитку ФКіС в Україні; сприяння розвитку видів спорту та напрямів фізичної культури і спорту; здійснення контрольних функцій і повноважень у сфері своєї компетенції та ін.
Регіональний	Визначення основних завдань і напрямів розвитку ФКіС на рівні регіону; прийняття та реалізація державних регіональних програм розвитку ФКіС; розробка і реалізація регіональних програм і проектів у сфері ФКіС, у тому числі спорту вищих досягнень, залучення різних груп населення до систематичних занять фізкультурою і спортом; затвердження та реалізація календарних планів офіційних фізкультурних і спортивних заходів на обласному рівні; участь у формуванні регіонального бюджету з урахуванням вибору пріоритетів фізкультурно-спортивної роботи в регіоні.
Місцевий	Визначення основних завдань і напрямків розвитку ФКіС з урахуванням місцевих умов і можливостей; прийняття і реалізація місцевих програм розвитку ФКіС; популяризація ФКіС серед різних груп населення територіального утворення; затвердження і реалізація календарних планів фізкультурних і спортивних заходів територіального утворення та ін.

Функції громадського управління ФКіС визначаються основними завданнями і напрямками розвитку окремих видів спорту (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Функції різних рівнів громадського управління фізичною культурою і спортом в Україні (за А.Ю. Сергеєвим, 2017)

Рівні управління	Функції
Центральний	Сприяння розвитку відповідного виду (видів) спорту шляхом участі у розробленні та виконанні відповідних програм; залучення різних груп населення до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності; розробка пропозицій щодо політики Україні за видами спорту; вироблення стратегічних цілей розвитку масового руху за видами спорту; вироблення стратегічних цілей розвитку спорту вищих досягнень, включаючи підготовку спортивного резерву за видами спорту; розробка та реалізація програм за видами спорту і здійснення контролю за їх реалізацією; затвердження національного календарного плану фізкультурно-спортивних заходів з окремих видів спорту та ін.
Регіональний	Виконання окремих розділів державних програм розвитку ФКіС на регіональному рівні; визначення основних завдань і напрямку розвитку певних видів спорту в регіоні; пропаганда видів спорту серед різних груп населення; координація діяльності фізкультурно-спортивних організацій за видами спорту; сприяння в реалізації національного календарного плану фізкультурно-спортивних заходів за окремими видами спорту; складання регіонального плану фізкультурно-спортивних заходів з окремих видів спорту та ін.
Місцевий	Визначення основних завдань і напрямку розвитку певних видів спорту в територіальному утворенні; проведення фізкультурно-спортивних заходів за окремими видами спорту та ін.

Отже, громадський сегмент структурується аналогічним чином, подібно до державного, і також має трьохрівневу структуру управління, що важливо врахувати для організації взаємодії цих сегментів шляхом підпорядкування, координації або інформаційної взаємодії. Однак у частині територіальних утворень відсутні федерації з видів спорту, тоді фізкультурно-спортивні секції за видами спорту, в цих територіальних утвореннях, координуються вищестоячими регіональними громадськими організаціями.

Використання управління проектами у розвитку сучасного спорту

Ефективним механізмом управління педагогічними інноваціями нині виступає метод управління проектами, що виник, оформився, а тепер глибоко розкритий у сучасній зарубіжній літературі. З'являється все більше робіт вітчизняних авторів, в яких проектний підхід значною мірою адаптований до умов України, в тому числі видається численна навчальна література. Що стосується сфери фізичної культури і спорту, автори опублікованих робіт вже досить чітко розрізняють операційну діяльність, характерну для різного роду стабільно діючих фізкультурно-спортивних організацій і управління окремими інноваційними проектами, що мають свій початок і закінчення [154]. Зазначимо, що з'явилися перші наукові дослідження, які претендують на формування теоретичних основ застосування технології управління проектами у фізичній культурі і спорті [7, с.5].

Весь процес просування спортивного проекту умовно можна розділити на кілька послідовних, а нерідко і паралельних етапів: генерування ідеї, розробка концепції проекту, створення проекту (наприклад, у роботі тренера першою стадією є проведення набору) і закінчення проекту (досягнення поставленої мети – змагального результату). Відповідно до технології управління проектами, план проекту підготовки спортсмена високого класу буде містити розділи: концепція проекту; календарний план; аналіз конкуренції в певному виді спорту; фінансовий план (кошторис проекту, ресурсне забезпечення проекту, методи скорочення витрат); оцінка ризиків. Можна сказати й так, що спортсмен – це продукт спільної діяльності всіх зацікавлених в успіху осіб (тренера, спортсмена, лікаря, масажиста, психолога, спеціаліста зі спортивного харчування та ін.), причетних до спортивного проекту.

Т.Н. Гладченко і О.І. Сидорова відзначають, що основними учасниками і партнерами проекту є тренер і спортсмен [28]. Тренер – головний учасник проекту, по суті менеджер: мета його роботи зводиться до підготовки того спортсмена, який не тільки має спортивний потенціал, але й зможе його реалізувати на змаганнях високого масштабу. Перерахувати спеціальні знання, вміння та навички тренера просто неможливо - так їх багато. Дані про це можна скласти, якщо йти шляхом розкриття найбільш вагомих і явних функцій тренера. Останнє зауваження є важливим, це означає, що у ході навчання майбутні тренери повинні отримати достатньо повні уявлення про зміст своєї майбутньої професійної діяльності.

Хоча, зазвичай, тренер не має відношення до розрахунків плану витрат спортивної школи або своєї іншої спортивної організації, обрахунок фінансового плану має сенс для оцінки ефективності роботи спортивної організації і тренера. Фінансові ресурси важливі для створення проекту високого рівня. Очевидно, що для підготовки спортсмена вони теж мають велике значення. Умовно можна сказати, чим більше коштів буде вкладено в якісну підготовку спортсмена, тим вищим є шанс, що спортивний проект завершиться успіхом.

Людські ресурси тут – це, насамперед, самі спортсмени. Чим більше перспективних новачків буде у тренера на етапі початкової підготовки, і чим більше з них будуть мати високий потенціал для досягнення високих досягнень в конкретному виді спорту, тим більше шанс успіху проекту (якщо мова йде про спортивну організацію). До цього потрібно додати також інших фахівців, що забезпечують систему спортивної підготовки.

Технічні ресурси включають необхідні приміщення і споруди для тренувань, інвентар, потрібний під час тренувань і виступів у змаганнях, спортивну екіпіровку, сучасний рівень яких вкрай важливий для усього процесу спортивної підготовки.

Звичайно, жоден проект, і спорт не виняток, не обходиться без такого фактору, як інформація. Необхідно завжди мати своєчасну і вичерпну інформацію, яка стосується всього, що пов'язано з процесами, які мають бути забезпечені в даному проекті. В першу чергу, це досягнення спортивної науки та медицини. Це також інформація про суперників.

Потрібна, окрім іншого, оцінка існуючих ризиків, адже кожен крок тренера на шляху створення і реалізації проекту ризикований. Будь-яка дія, починаючи з відбору спортсменів і закінчуючи визначення навантажень, – це ризики різного виду. Високий ступінь ризику проекту призводить до необхідності їх аналізу. Більшість можливих ризиків, в принципі, відомі тренеру, йому важливо їх взяти на облік, оцінити, зменшити або взагалі усунути.

У чому сутність організації спортивного проекту? Організувати проект правильно, значить побудувати управління ним на міцних основах, а саме передбачити якісне планування, власний менеджмент, що буде сприяти потрібній організації, а також дієву і систематичну перевірку та контроль, які забезпечують його реалізацію в цілому. Адже якщо проект організований неправильно, вся перерахована діяльність стає нескоординованою і надскладною. І тоді не тільки не дотримуються обумовлені терміни (етапи) і схема витрат, але не будуть отримані та бажані змагальні результати від його

реалізації. Це повинне бути враховане також в ході аналізу досвіду управління тим чи іншим спортивним проектом.

У спорті, особливо зарубіжному, управління проектами використовується в різних аспектах, приміром, – при створенні спортивних споруд. Проект має враховувати особливості очікувань ініціатора проекту і відповідати вимогам, що пред'являються до структури і порядку проведення робіт за проектом. Досягти цієї відповідності якраз і можна за рахунок вмілої організації проекту фахівцем (у системі підготовки спортсмена – його тренером).

Організація проекту має дві сторони: звернену всередину (стосується її внутрішніх дій і структури) і звернену до зовнішнього світу (тобто, до учасників проекту і організації-замовника). Обидві сторони однаково важливі і повинні знаходитися в рівновазі одна з одною. Якщо буде спланована організація проекту, в якій переважають його внутрішні потреби, що йдуть врозріз з очікуваною замовником ефективністю, самі учасники проекту увійдуть у конфлікт з позицією замовника проекту (замовник, зазвичай, забезпечує надання левової частини потрібних ресурсів). Аналогічним чином, якщо дозволити потребам і думці замовників на реалізацію проекту взяти гору над позицією виконавців, складеться ситуація, коли виконавцям буде необхідно підганяти (форсувати) проект під результати, прийнятні для замовника з точки зору медального успіху, але небажані для багаторічної підготовки спортсмена; це проаналізовано в контексті Юнацьких Олімпійських ігор [7, с. 7].

Так, можна стверджувати, що у випадку з проектом підготовки Києва до проведення фіналу Ліги Чемпіонів УЄФА 2018 р., міська влада була повинна збалансувати «внутрішні» і «зовнішні» вимоги до проекту (врахувати як обов’язкові вимоги УЄФА, так і власні інтереси).

Автор зазначає [7, сс. 7-8], що в сфері організації передбаченого процесу команда управління проектом несе відповідальність за виконання ряду наступних задач:

■достатнє забезпечення ресурсами;

■визначення послідовності операцій (дій) запроектом;

■визначення адекватних проблемі, залучених інстанцій та посадових осіб;

■цільову і підсумкову орієнтацію проекту;

■ забезпечення використання адекватних проектних методів;

■контрольза усім процесом виконання проекту;

■запровадження інновацій та контроль за змінами, що відбуваються (managementofchange- управліннязмінами);

■надання достатнього часу на закріплення результатів.

Для вирішення цих завдань проектної організації їй потрібна інформаційна система управління проектом, яка накопичує найважливішу інформацію в стандартній формі з орієнтацією на вирішення виникаючих проблем, а також забезпечує управління необхідною інформацією у вигляді звітів осіб, які приймають рішення, і осіб, відповідальних за проект. Відповідно до інформації змінюються вимоги щодо організації проекту під час виконання його окремих фаз. Зокрема, по мірі розгортання проекту неминучий приріст виникаючих нових завдань, які вимагають далі організовувати проект з урахуванням цих виникаючих обставин і забезпечувати необхідний для цього кваліфікований персонал.

С.І. Бєлих пише: «З тієї причини, що проекти це діяльність, що має тимчасові рамки, вони вносять елемент нестабільності в організаційну систему, створену для відтворення повторюваних дій (тут, спортивної організації – *авт*.). У зв'язку з цим, при проектуванні організаційних структур, завжди виникає питання: чи повинна існуюча організація цілком перебудовуватися під вимоги проекту з усіма відповідними наслідками? Або організація проекту повинна включитися в існуючу організаційну структуру замовника? ...В принципі, друге рішення здатне забезпечити стабільність існуючої системи, однак воно знизить ефективність реалізації проекту. Це питання визначає дилему проектування організаційних структур для реалізації проектів. Її вирішення ускладнює факт, що для реалізації проектів потрібна взаємодія різних підрозділів замовника. Вплив тимчасового елемента, який називається «управлінням проектом», необхідно враховувати, він обов'язково впливає якщо не на всю організацію замовника, то на більшу частину її підрозділів» [7, с. 9].

Автор зазначає: «Підходи до оптимізації управління… спортом повинні безперервно удосконалюватися, не відстаючи від розвитку наукового менеджменту. Це стає очевидним в результаті аналізу практики спортивного менеджменту і маркетингу за кордоном. Адже тут вже, на межі XX-XXI століть всі масштабні заходи (Олімпійські ігри, чемпіонати світу), а також інші великі і середні за масштабом бізнес-проекти фізичної культури, спорту і туризму реалізуються із залученням такої області знань, як управління проектами. Це означає, що знання, якими оперує вітчизняна наука і практика спортивного менеджменту, включаючи систему підготовки фахівців фізичної культури і спорту, повинні бути доповнені накопиченими важливими відомостями з області управління проектами» [150, с. 12].

Далі автор уточнює, що хоча управління проектами є другорядною, допоміжною функцією менеджменту, ця технологія виступає ефективним

засобом досягнення організаціями стратегічних цілей. Цей новий підхід означає, що менеджер проекту не є фахівцем ніби «з боку»: «Тепер існує чітка назва посади в своїй організації (керівник і члени команди проекту), специфічні функції, пов'язані з підготовкою і реалізацією проекту, визначено керівне місце (менеджеру проекту) в організаційній структурі» [150, с. 12].

Менеджеру проекту, щоб забезпечити запланований результат, належить використовувати ідеї та вміння своєї команди, але для цього він повинен отримати виключне право прийняття рішень щодо проекту. Таким чином, головне, що визначає успіх проекту, покладання персональної відповідальності на конкретну людину, а саме – на менеджера проекту (у випадку з футбольним ЄВРО-2012 у містах – це керівник оргкомітету). Передбачається конкретна поточна робота відповідно до проекту, про виконання якої команда проекту звітує перед менеджером. Менеджер «веде проект», диригує ним, органічно поєднуючи в одне ціле роботу команди, прагнучі до отримання намічених результатів. Надзвичайно складною є задача управління командою з фахівців не тільки різних спеціальностей і галузей знань, а й з різними людськими цінностями і досвідом, вона вимагає від менеджера видатних здібностей і сформованих якостей [150, с. 13].

Перш за все, менеджер повинен налагоджувати людські відносини всередині команди, а також ефективно застосовувати свої навички спілкування. Тут доречно згадати керівників вітчизняних проектів в галузі спорту. Це, наприклад, у 1980-ті рр. – керівник центру олімпійської підготовки з важкої атлетики в м. Дніпропетровську З.С. Архангородський, або шеф підготовки російських тенісистів останнього часу Ш.А. Тарпіщев. Очевидно, керівник проекту у спорті – це людина, яка не лише досконало знає свій вид спорту і усвідомлює основні тенденції його найближчого розвитку, але й має очевидні здібності і талант до професії менеджера, являється харизматичною особистістю, випромінює енергію і викликає довіру, може повести за собою навіть найбільших скептиків [150, с. 13].

У випадку з таким відомим в Україні і Польщі проектом, як підготовка міст до футбольного ЄВРО-2012, голова організаційного комітету, а це, швидше за все, мер міста, був повинен мати в якості найближчого помічника компетентного спортивного працівника. Що ж стосується більш простих випадків, спортивні організації повинні приймати рішення щодо виділення окремою стрічкою тему розробки відповідного проекту, у випадку, якщо його реалізація може дати такі нові суттєві позитивні результати, заради яких варто витрачати додаткові кошти і ризикувати. Адже передбачається, що цінність

змін, отриманих від реалізації створеного проекту, варта значних зусиль, які будуть докладені. При цьому невід'ємною умовою можливості дати старт конкретному проекту є наявність відповідних «проектно-підготовлених» фахівців і схильність тих керівників організацій, де вони працюють, до назрілих змін і бажання досягти нових, більш високих результатів [150, с. 13].

Таким чином, наукове обґрунтування інноваційної організаційно-педагогічної технології розвитку спорту на основі проектного підходу виступає, по-перше, як принципово новий напрям наукових досліджень в сфері спортивного менеджменту. «По-друге, використання в Україні інноваційної технології управління проектами для подальшого розвитку олімпійського і професійного спорту сприятиме вирішенню гострої соціальної проблеми, а саме – стабільному прогресу нашої країни в цьому важливому сегменті міжнародного співробітництва та утвердження її державного суверенітету» [66, с. 150].

Звертаючись до відомих історичних фактів, відзначимо, в СРСР були проведені XXII Олімпійські ігри, ще чимало подібних масштабних заходів. Наприклад, в умовах 1970-1980 рр. були реалізовані інші унікальні за задумом і масштабами спортивні заходи (створена «з нуля» збірна команда СРСР з бобслею без будь-яких ДЮСШ та ШВСШ «внизу», тобто, в основі «піраміди» окремого виду спорту.

Але все це було можливо в особливих, які в теперішній Україні не можна повторити, умовах мобілізації командно-адміністративною системою всіх затребуваних державною структурою ресурсів (Комітетом з фізичної культури і спорту при Раді Міністрів СРСР) на розвиток олімпійського спорту: людських, фінансових і матеріальних. У країнах, в яких створена ринкова економіка, зростає роль регіонального управління, запроваджується проектний підхід у різні сегменти суспільного життя, включаючи спорт. Тобто, покладання надії на адміністративний тиск влади, притаманне СРСР, є тепер неможливим [66, с. 150].

Україна не є винятком у цій новій тенденції, тому так важливо обґрунтувати способи оволодіння тренерами з виду спорту та спортивними менеджерами (адже у вишах почали готувати менеджерів фізичної культури і спорту) технологіями управління проектами

Управління проектами визначають як ключовий бізнес-процес, тому управління проектами отримує все більш широке визнання як самостійний спосіб менеджменту, використання якого не залежить від того, чи мова йде про корпорації, орієнтовані на отримання прибутку, або про некомерційну

(неприбуткову) організацію або державну установу [221]. Вже з кінця 1960-х рр. фахівці, які почали займалися управлінням проектами, прийшли до висновку, що цей напрямок перестав бути лише одним із видів управлінської діяльності. Управління проектами було визначено, як самостійну професію, і створено професійну асоціацію фахівців – Інститут управління проектами (Project ManagementInstitute – PMI), метою якого стало надання допомоги і підтримки у реалізації проектів.

Так поступово складалося розуміння того, що управління проектами – це не така собі допоміжна функція нестандартного виробництва (або діяльності), але ефективний спосіб планування, підготовки і досягнення певних стратегічних цілей. Крім того, стало очевидно, що управління проектами це одна з ключових компетенцій різних сучасних організацій.

Це відображено і в оновленому Стандарті управління проектами (2000 р.), в якому визначено, що управління проектами полягає в застосуванні знань і умінь, інструментів і технологій для виконання вимог проекту. Управління проектом здійснюється за допомогою таких процесів, як ініціація, планування, виконання, контроль і завершення. Команда проекту управляє проектною діяльністю, яка, зазвичай, включає: конкурентні вимоги; обсяг (зміст), терміни, вартість (витрати), ризики і якість; зацікавлені сторони (стейкхолдери) з їх потребами і очікуваннями; інші вимоги, пов'язані з конкретним проектом [66, с. 150].

Особливості підготовки і прийняття рішень щодо майбутнього проекту в загальному вигляді зводяться до наступного. Керівництво організації, і спортивні організації – не виняток, є недостатньо гнучким для того, щоб самостійний проект, приміром, створення умов і забезпечення якісної підготовки до Олімпіади, був реалізований вчасно і в межах затвердженого бюджету. Тому процес прийняття рішення щодо вже розпочатого проекту передбачає делегування повноважень керівнику (менеджеру) проекту і його команді (в спорті це все ті, хто беруть участь в підготовці спортсмена). Менеджер міжгалузевого проекту, яким є підготовка спортсмена, до якого залучаються різні фахівці, прагнучі досягти бажаного кінцевого результату, повинен використовувати ідеї та вміння усієї своєї команди, але до цього він повинен отримати виключне право приймати рішення щодо проекту [66].

«Зазначимо переваги, які отримує організація в результаті якісного застосування технології управління проектами:

- більш швидке досягнення бажаного результату, цей ефект в сфері спорту означає своєчасне підвищення конкурентоспроможності спортсменів,

недопущення ситуації, коли виникає потреба наздоганяти тих, хто вже пішов вперед;

- більш ефективна реалізація проекту, коли проекти ініціюють в першу чергу для створення нового продукту (тренажерів, харчових добавок для нарощування сили м'язів і т. п.). Якщо виробничі проекти виконані, з'являються умови отримання значних доходів;

- скорочення ризиків, адже невдача для великих проектів ...має ще й негативний політичний аспект. Саме тому провал таких проектів є неприпустимим, адже ...це означає, без будь-яких винятків, втрату інвесторів і спонсорів, а також «підмочену» репутацію мерів міст і всього депутатського корпусу;

- скорочення можливих витрат на управління проектом внаслідок оптимізації графіка витрат, раціонального використання ресурсів, що потрібно від керівника проекту, який несе персональну відповідальність за його результати» [66, с. 151].

Таким чином, зафіксуємо наявність проблеми і зауважимо, що дотепер відсутнє достатнє наукове обґрунтування інноваційної організаційно-педагогічної технології розвитку олімпійського спорту, яке б запропонувало комплексні способи впливу на результат шляхом управління проектами. Хоча вже обґрунтовані підходи до формування у тренерів тієї частини організаційно-управлінських компетентностей [214], які стосуються оволодіння ними основами технології управління проектами підготовки спортсменів.

Отже, проблема наукового обґрунтування і поширення інноваційної технології управління проектами є для сфери спорту вкрай актуальною. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що перспективним, для розробки інноваційної організаційно-педагогічної технології розвитку олімпійського спорту на регіональному рівні, є також аналіз існуючого досвіду, офіційних документів і вивчення раніше проведених робіт, примітних проектним ставлення до вдосконалення системи підготовки спортсменів.

Аналіз досвіду управління проектом підготовки м. Дніпропетровська до заключного етапу футбольного ЄВРО-2012

Як показано, в останні десятиліття в науковому менеджменті в якості самостійного підходу виділився і оформився такий напрямок, як управління проектами, де накопичені специфічні знання, прийоми і важливий досвід планування і організації робіт для досягнення конкретних цілей. Він

використовується при проведенні Олімпійських ігор, чемпіонатів світу і в управлінні спортивними командами, цю технологію мають опанувати працівники спорту. Управління проектами допомагає накопичити ресурси і організовувати справу в умовах ринкової, не командно-адміністративної економіки, частіше на регіональному, а не на національному рівні. Наприклад, Олімпійські ігри зараз фактично проводить не країна, але окреме місто, чемпіонати Європи з футболу доручають одній або кільком країнам, точніше, вже практично визначеним для проведення цього заходу містам.

У країнах, які взяли за орієнтир демократизацію суспільства та розвиток ринкової економіки, прийнято посилювати роль регіонального управління та визначати конкретних осіб, відповідальних за реалізацію проектів, тоді як в умовах адміністративно-командної системи всі надії, і відповідальність, покладаються на центральну, тобто, державну владу.

Уся діяльність з підготовки та проведення ЄВРО-2012 була визначена Законом України «Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні» [50], № 962-V від 19 квітня 2007 р. Відзначимо, що в статті 1 Закону «Визначення термінів» не були вказані терміни «проект», «управління проектом», «команда проекту» та інші, а це свідчить про те, що законодавець з самого початку не розглядав підготовку і проведення ЄВРО-2012 в категоріях проектного підходу [50, с. 3-5].

Точно так в статті 2 Закону «Органи управління організацією та проведенням чемпіонату», в статті 3 «Функції Кабінету Міністрів України, центрального органу виконавчої влади із забезпечення реалізації державної політики з питань фізичної культури і спорту, інших органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування», у Статті 4 «Заходи приймаючих міст з підготовки та проведення чемпіонату», а також в іншому тексті закону не вказується, що ЄВРО-2012 розглядається організаторами як окремий проект або сума окремих проектів (мова про проекти підготовки міст-претендентів на проведення змагань).

Це означає, що при підготовці до ЄВРО-2012 не зініціювалось застосування теоретичних положень та інструментів проектного підходу. При цьому, весь хід підготовки в містах-претендентах, включаючи розробку стратегії і тактики дій, а також вирішення фінансових проблем, перебували в сфері компетенції центральних органів влади України.

Слідом за Законом України «Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні» був виданий Указ Президента України «Про забезпечення підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» № 389/2007 від 8 травня 2007 р. Указом було затверджено склад Координаційної ради з

підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 р. з футболу, до якої не увійшов жоден з мерів (інших представників) від усіх 6 міст-претендентів. У той же час до неї були включені перший Президент України, президент Національного комітету спорту інвалідів, а також ряд посадових осіб, які представляли центральні органи влади і депутатський корпус країни.

Уже 12 травня 2007 р. Кабінет Міністрів України прийняв Постанову № 701 «Про утворення Організаційного комітету з підготовки та проведення в Україні фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу». У ньому також присутні особи, які не мали відношення до підготовки міст-претендентів (Дніпропетровськ, Донецьк, Київ, Львів, Одеса та Харків) до ЄВРО-2012. Наприклад, голова Івано-Франківської міської ради, голова Запорізької міської ради, голова Ради міністрів Автономної Республіки Крим, голова Миколаївської обласної держадміністрації та ряд інших державних службовців.

У подальшому тенденція не розглядати міста-претенденти як регіональні одиниці, які мають взяти всю повноту відповідальності за якість підготовки до ЄВРО, звичайно ж, за участю центральних органів влади, зберіглась. Посилаємось, наприклад, на Розпорядження Кабінету Міністрів України № 502-р від 11 липня 2007 р. «Деякі питання підготовки та проведення в Україні фінальної частини Чемпіонату Європи з футболу». У ньому вказується: «Визначити Мінмолодьспорт і Мінекономіки державними замовниками Державної програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу». При цьому, на жаль, роль обласних рад, державних адміністрацій і мерій міст-претендентів на проведення ЄВРО-2012 не була виписана.

Це визначило те, в якій мірі і яким способом управлялась «Державна програма підготовки». Запущеною центром логікою очікування мерами міст надходжень фінансових ресурсів з бюджету країни для об'єктів інфраструктури, рішення про що приймалося на вищому рівні державної влади, не був включений механізм передачі відповідальності в регіони, що могло б забезпечити в повній мірі змагальність серед міст-претендентів. Врешті-решт перемогли ті, хто отримали найбільшу підтримку від Кабінету Міністрів, хоча, і це покажемо нижче, м. Дніпропетровськ діяло у свою чергу не найкращим чином.

Міста-претенденти, які не отримали преференцій і перебували у важкому економічному становищі, були поставлені перед необхідністю здійснювати заходи з підготовки до ЄВРО-2012 за рахунок коштів місцевих бюджетів та інвесторів, а головне – чекати на допомогу з боку центральних органів влади. У той же час потенційні інвестори були готові вкладати кошти, але, часто не в

об’єкти ЄВРО-2012, а в ті об'єкти інфраструктури, які після закінчення чемпіонату з футболу могли б приносити їм стабільний прибуток.

Перед потенційними інвесторами будівництва і реконструкції необхідних для міста-претендента об'єктів до ЄВРО-2012, виникала «…не цілком вирішена в теорії управління проектами проблема забезпечення ефективності і реалізації портфеля інвестиційних проектів проектно-орієнтованого підприємства в умовах зовнішнього інвестування» [62, с. 2], що пов'язане з численними ризиками при вкладенні значних коштів.

У цих умовах прийнята Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу», № 1295 від 31 жовтня 2007 [159]. У цій програмі було передбачено весь обсяг робіт з підготовки стадіонів і готелів, аеропортів і залізничних вокзалів, об'єктів інфраструктури до майбутнього спортивного форуму. Це означає, що міста-претенденти постали перед проблемою, з якою жодна з мерій самотужки не могла справитися, а саме виконати весь обсяг запланованих робіт без допомоги з центру. Отже, щоб виконати заплановане, було два шляхи: перший – реальний, – це допомога державного бюджету, і другий проблематичний, пов'язаний із залученням приватних інвесторів.

Однак, крім міст-претендентів, до змісту «Державної цільової програми» було включено будівництво об'єктів, що знаходяться у м. Броварах Обухівському районі, смт. Буча, м. Бородянка та ін., різко збільшивши фінансове навантаження. Такий підхід суттєво ускладнив виконання Державної ЦКП тяжкими витратами бюджету. До переліку об'єктів по м. Дніпропетровську в цільову програму були включені кілька спортивних споруд, але в якості джерела фінансування передбачалися позабюджетні кошти (табл. 6.3).

Уже 27 квітня 2007 р. було підготовлено розпорядження голови Дніпропетровської обласної державної адміністрації № Р-137/1 / 3-07 під назвою «Про заходи щодо забезпечення підготовки та проведення в м. Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу» [166]. Вивчення змісту цього розпорядження свідчить, що відповідальність за підготовку та проведення турніру практично було покладено на міського голову. Ось весь його зміст.

1. Створити Організаційний комітет для забезпечення підготовки і проведення в м. Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу (далі – Оргкомітет).

2. Затвердити персональний склад Оргкомітету згідно з додатком.

Таблиця 6.3

Спортивні об’єкти м. Дніпропетровська, включені до Державної цільової програми підготовки і проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 з футболу

№ п/п	Назва заходів	Розпорядник бюджету, інвестор	Джерела фінансування	Прогноз фінансування, млн грн.					
				Усього	По роках				
					2008	2009	2010	2011	2012
1.	Реконструкція стадіону «Металург»	Інвестор	Поза бюджет	250	250				
2.	Реконструкція стадіону «Локомотив»	Інвестор	Поза бюджет	5	3	1	1		
3.	Реконструкція стадіону «Авангард»	Інвестор	Поза бюджет	20	10	5	5		

3. Рекомендувати Дніпропетровському міському голові І.І. Куліченку:

- створити допоміжний орган з підготовки та проведення в м. Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу;

- забезпечити виконання зобов'язань (гарантій), оформлених згідно з регламентом Європейського союзу футбольних асоціацій, щодо проведення в м Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу.

4. Заступникам голови облдержадміністрації, керівникам галузевих управлінь облдержадміністрації за напрямками діяльності після прийняття Державного плану заходів на 2007-2012 роки з підготовки та проведення в Україні фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу розробити і подати на розгляд Організаційного комітету обласні плани заходів.

5. Вважати таким, що втратило чинність, розпорядження голови обласної державної адміністрації від 15 березня 2006 року № 97-р-06 «Про створення робочої групи з підготовки матеріалів відповідно до вимог УЄФА для участі в тендері на право проведення фінальної частини чемпіонату Європи з футболу».

Відповідно до зазначеного розпорядження 10 травня 2007 р. було прийнято рішення № 1246 виконавчого комітету Дніпропетровської міської ради «Про організаційний комітет з підготовки та проведення в м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу» [173]. Нижче подано зміст зазначеного розпорядження.

1. Створити організаційний комітет з підготовки та проведення в м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу.

2. Організаційному комітету (п. 1 рішення) до 10.06.2007 розробити та затвердити план заходів з підготовки міста до фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу».

Аналіз складу організаційного комітету показує, незважаючи на те, що вся надія за підготовку спортивних об'єктів була пов'язана з можливістю залучення коштів приватних інвесторів, жоден з них до складу 40 затверджених членів оргкомітету включений не був.

На засіданні організаційного комітету 12.07.2007 р. розглядалися два основних питання: «Про план заходів з підготовки та проведення Чемпіонату Європи 2012 року з футболу» і «Обговорення міської програми підготовки та проведення фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу».

Вивчення затвердженого плану заходів свідчить про неувагу до потенційних інвесторів. Із 26 пунктів плану тільки один стосується питання залучення інвесторів, а саме пункт 20 «Відкрити в банку спеціальний рахунок «Підготовка до ЄВРО-2012» для внесків підприємствами, установами, організаціями та приватними особами». Тоді як половина пунктів плану починалися словом «розробити» (наприклад, розробити схеми розміщення і функціонування стадіонів, тренувальних центрів, інших спортивних споруд та офіційних місць для проведення заходів, або розробити схеми розміщення і функціонування готелів, кемпінгів, інших місць розміщення уболівальників і гостей міста та ін.).

Як видно, на рівні безпосереднього виконавця, а саме міської ради, завчасно не були виділені і поставлені до порядку денного ті основні заходи, які б визначали досягнення успіху в підготовці м. Дніпропетровська до ЄВРО-2012. Можна зробити висновок, що на описаному вище етапі підготовки, умовно назвемо його, етапом самоорганізації місцевих органів влади, не були продемонстровані високі професійні якості посадових осіб обласної державної адміністрації та мерії, які готували названі вище офіційні документи. Не були залучені наявні в місті фахівці в галузі стратегічного менеджменту, в тому числі,

спеціалісти з розробки цільових комплексних програм, а також з управління проектами.

Залучені до ЄВРО-2012 спортивні працівники також не змогли надати допомогу в підготовці та реалізації цього важливого спортивного проекту. Все це, разом узяте, призвело до слабкої результативності зусиль на етапі самоорганізації, оскільки навіть через три місяці після прийняття Закону України «Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні» у Дніпропетровську, фактично, безпосередня підготовка до ЄВРО-2012 ще не почалася.

Подане дозволяє прийти до висновку, що, по-перше, на рівні Дніпропетровської області всі очікування з успішної діяльності з підготовки до ЄВРО-2012 покладалися на Дніпропетровську міську раду (мерію). По-друге, організовуючи діяльність з проведення ЄВРО-2012, міська рада не виділила вчасно ті вузлові проблемні точки (всі вони стосувалися залучення інвесторів), які визначали успіх чи невдачу цього масштабного заходу. По-третє, і це покажемо нижче, до розробленого плану були включені об’єкти, без яких можна обійтись. По-четверте, в місті не знайшлося (чи не були залучені) фахівці в галузі управління проектами. По-п’яте, в цій ситуації вся надія залишалася лише на центральний бюджет.

Можна припустити, або побачивши як готуються інші міста-претенденти, або отримавши відповідну вказівку від центральних органів влади, або усвідомлюючи слабкий зміст «Плану заходів з підготовки та проведення Чемпіонату Європи 2012 р. з футболу» від 12.07.2007 р , виконком Дніпропетровської міської ради прийняв рішення про підготовку більш ґрунтовного документа, що спрямовує весь організаційний процес.

З одного боку, це позитивно, адже виправляти допущені помилки необхідно, але з іншого, був безповоротно втрачений непоправний ресурс часу, адже наступний, більш конструктивний документ, що направляв зусилля всіх учасників підготовки, з'явився тільки в грудні 2007 р. При цьому, весь період, починаючи з моменту прийняття Закону України «Про організацію та проведення фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні», всі міста-претенденти в Україні перебували в системі стандартного контролю структур УЄФА, які у встановлений час перевірок фіксували незадовільні темпи підготовки.

У результаті, лише 13 грудня 2007 р. виконавчий комітет Дніпропетровської міської ради прийняв достатньо ґрунтовне рішення № 3900 «Про затвердження концепції Програми підготовки та проведення в м

Дніпропетровську фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу та План основних заходів щодо її виконання» [161].

Звертаючись до змісту рішення, яке можна розглядати як базовий офіційний документ, що в подальшому направляв всю організаторську роботу, відзначимо наступне. В розпорядчій частині рішення, з одного боку, був записаний позитивний пункт, а саме, дозвіл організаційному комітету вносити зміни в раніше складений, далеко не досконалий «План заходів з підготовки та проведення Чемпіонату Європи 2012 року з футболу». У той же час, визначивши замовниками на підготовку і проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 р. з футболу, управління економіки та управління з питань фізичної культури міської ради рішенням не усунуло раніше допущену помилку, а саме – не було передбачено залучення до реалізації програми і плану підготовки в якості консультантів, а можливо і відповідальних виконавців окремих заходів, провідних фахівців в області менеджменту, які працюють у цьому місті. Очевидно, що професійна кваліфікація державних службовців з управління економіки та управління з питань фізичної культури міської ради, які до того ж займаються повсякденною роботою, була недостатньою для результативної організаційно-управлінської діяльності на заключному етапі підготовки Дніпропетровська до ЄВРО-2012.

У затвердженій Концепції зазначається, що фінансування програми буде здійснюватися за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів, інших джерел (інвесторів). Всього для виконання запланованого в програмі було необхідно 9 млрд. грн [68, с. 1]. При вивченні Концепції помітні явно запізнілі заходи, наприклад, пункти 5.3 «Розробка стратегічного плану розвитку туризму в місті Дніпропетровську. Створення інформаційно-туристичної агенції. Розробка міських туристичних маршрутів з урахуванням інфраструктури, історичних, культурних, природних, індустріальних особливостей міста», 5.11 «Збір інформації про готелі міста, в яких будуть розміщені офіційні представники УЄФА, учасники, акредитовані журналісти та почесні гості Чемпіонату», 7.2 «Вивчення досвіду організації проведення Чемпіонатів Європи з футболу 2004 і 2008 років», 8.3 «Проектування та будівництво пасажирських терміналів на вузлових перехрестях і кінцевих зупинках маршрутів міського пасажирського транспорту» та ряд інших.

Крім того, в Концепції містяться пункти, що не мають прямого відношення до проведення ЄВРО-2012. Серед них, пункт 4.3 «Створити умови для розвитку міського підприємництва в усіх галузях економіки та сферах суспільного життя», 9.2 «Щорічне проведення міської спартакіади «Сузір'я спорту» (змагання з

футболу на призи клубу «Шкіряний м'яч» по міні-футболу на кубок Андрія Шевченка)», 9.3 «Щорічне проведення конкурсу на кращий урок фізичної культури з елементами футболу» та ін. В той же час, весь комплекс масштабних робіт з підготовки стадіону «Дніпро-Арена», тренувальних полів та інших необхідних спортивних об'єктів вмістився в один пункт, а саме 5.11 «Підготувати спортивну базу чемпіонату». Очевидно, такий підхід не дозволив зосередити увагу мерії та організаційного комітету на найважливіших аспектах підготовки міста до ЄВРО-2012.

Аналіз вказаної «Концепції» дає підстави припустити, що крім тих, що вперше виникли перед Дніпропетровськом, проблем, пов'язаних з проведенням ЄВРО-2012, наприклад, пункт 5.5 «Розробка програми, спрямованої на формування корпусу волонтерів із залученням громадських організацій, освітніх центрів, студентської молоді», до змісту концепції були включені чи не всі, які накопичувалися довгі роки комунальні та інфраструктурні проблеми міста. Ймовірно, саме завищеними і не завжди виправданими витратами і визначається загальна сума витрат на ЄВРО-2012, визначена в 9 млрд. грн.

Є ще два важливі документи, що відображають обсяг підготовчої роботи, який був передбачений в Дніпропетровську. Це «Міська цільова програма підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в м. Дніпропетровську», а також уточнений «План заходів з підготовки та проведення в місті Дніпропетровську фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу на 2008 рік». Якщо звернутися до цільової програми, як уже було показано, – в наявності невиправдане зміщення акцентів з дійсно необхідних для проведення ЄВРО-2012 заходів на інші, нехай і життєве важливі для міста проблеми. Щоб аргументувати це твердження, наведемо, частково, зміст розділу цільової програми, який називається «Очікувані результати, ефективність Програми».

В результаті виконання Програми передбачалося:

«1. Збільшення на 16,0 тис. кількості робочих місць. Цей показник розрахований з урахуванням нормативів вартості створення робочого місця у різних галузях економіки, затверджених наказом державного комітету України з будівництва та архітектури від 19.07.02, № 13 (зі змінами), наведених до рівня цін травня 2008 року з урахуванням індексу споживчих цін за період з грудня 2007 року по квітень 2008 року в розмірі 66,2%.

2. Збільшення на 84,5 млн грн обсягу надходжень до міського бюджету в рік. Даний показник є сумою податку з доходів фізичних осіб, який

прогнозується утриманням із заробітної плати тих, хто буде працювати на додатково створених робочих місцях в результаті реалізації заходів Програми.

3. Залучення інвестицій в сумі близько 4,0 млрд. грн».

Порівняємо тепер кошти на реконструкцію спортивних об'єктів у Дніпропетровську (табл. 11.1), яка становила 275 млн. грн. і концепції Програми підготовки та проведення в м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу, витрати відповідно до якої визначено в розмірі 9 млрд. грн, з яких зовнішні інвестиції повинні були складати 4,0 млрд. грн.

У «Плані заходів з підготовки та проведення в місті Дніпропетровську фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року з футболу на 2008 рік» були детально розписані всі види запланованих робіт. Тільки зі спортивних об'єктів на 2008 р. вони стосувалися станції Нижньодніпровськ-вузол, стадіону «Металург» (теперішня назва Дніпро-Арена), стадіонів «Метеор», «Вихор», «Трудові резерви», «Прес», «Будівельник», «Локомотив» і «Авангард». Передбачалося створення спортивної бази професійного футбольного клубу «Дніпро» і ремонту готелю «Дніпропетровськ» (для навчально-тренувальної бази «Дніпра»).

Було заплановано також будівництво і ремонт автомобільних і залізничних доріг, будівництво, реконструкція і ремонт ліній електропередачи, будівництво нових і реконструкція діючих готелів, будівництво магістрального газопроводу високого тиску, реконструкція студентських гуртожитків, капітальний ремонт із заміною покриття на тенісному корті по вул. Гоголя, 29 і сотні інших заходів.

На початку грудня 2009 р. в Інтернеті з'явилося таке повідомлення: 11 грудня з'ясується, які українські міста приймуть ЄВРО-2012. Спортивні чиновники зараз задоволені підготовкою тільки трьох міст – Києва, Донецька і Харкова. Перспективи ж Львова вкрай туманні. У зв'язку з цим стає актуальним питання, чому все-таки виключили зі списку Дніпропетровськ. Однією з основних причин фахівці називають абсолютну байдужість міської влади до вирішення питання. Дніпропетровські чиновники так і не змогли прийти до спільного знаменника з головним інвестором підготовки І. Коломойським. Хоча саме він побудував стадіон «Дніпро-Арена». За планом, всі прилеглі до стадіону вулиці і навіть цілі квартали повинні були модернізувати. Комплексна реконструкція чекала на міські проспекти. Влада мала прокласти нові комунікації, відремонтувати дороги, обладнати паркінги і зробити багато іншого. Але, на жаль, плани залишилися тільки на папері. Чиновники відверто провалили підготовку до чемпіонату. Всі міста УЄФА оцінювала за 100-бальною

системою. Дніпропетровськ отримав 40 балів тільки за стадіон, а всім іншим інспектори УЄФА залишилися незадоволені. Як наслідок – місто залишилося без ЄВРО-2012.

На відміну від Львова, де будівництво спортивної арени ще не починалося, в Дніпропетровську у вересні 2008 р. здали в експлуатацію стадіон «Дніпро Арена», який вміщує 31 тисячу глядачів. За рахунок інвестора обладнані криті трибуни, а також два телеекрани по 60 квадратних метрів, які можна було зустріти хіба що на стадіонах 50-тисячниках. Експерти УЄФА високо оцінили рівень споруди і були впевнені, що не менш серйозно місто підготується і з інших питань. У підсумку право на проведення ЄВРО-2012 отримав Львів, інфраструктура якого була визнана більш підготовленою, а фінансування будівництва футбольного стадіону взяв на себе центральний бюджет. За відомостями засобів масової інформації кошторис на будівництво стадіону «Львів-Арена» був визначений в розмірі 600 млн грн, але кінцева ціна об'єкта становила приблизно 3 млрд грн. Причому, подальше щорічне утримання цього стадіону, на якому після чемпіонату Європи регулярні спортивні заходи не проводяться, становило спочатку 20 млн грн.

Отже, мерія м. Дніпропетровська, фактично команда проекту, не зосередила зусилля і ресурси на вирішенні вузлових питань підготовки до ЄВРО-2012, займаючись «всім водразу». На відміну від такого підходу, який не підтвердив на практиці свою ефективність, управління проектами являє собою апробований при підготовці до проведення великих спортивних заходів метод вирішення міжвідомчих організаційних проблем в умовах обмеженого фінансування та встановленого жорсткого часового регламенту [193]. Вимога концентрації коштів на якісному проведенні Євро-2012, поступилося місцем бажанню вирішити велику кількість нехай і важливих, але все ж супутніх міських проблем. Невірні акценти були розставлені напередодні керівництвом України, коли вже в 2007 р. Урядом проголошувалося, що ЄВРО-2012 закінчиться, а все під нього побудоване залишиться. В результаті керівництво міста взялось за все й одразу, чекаючи бюджетні кошти на усе це.

У економічно розвинених країнах, які можуть собі дозволити витрачати великі кошти на підготовку великих спортивних заходів, цей підхід виправданий, але тільки не у випадку з сьогоднішньою Україною. Адже відомо, що Греція після проведення Олімпійських ігор 2004 р. зазнала серйозних фінансових витрат, що не були компенсовані прибутком. Через деякий час Греція, накопичивши проблеми, увійшла у фінансову і економічну кризу, яка

ледве була подолана через 10 років за допомогою надзвичайної фінансової допомоги Євросоюзу.

Натомість, обмежена на той час у фінансах Іспанія, з огляду на економічну ситуацію, в заявці на проведення Олімпіади 2020 р. як головну перевагу показала найменший за останні десятиліття бюджет в обсязі 1,5 млрд. євро. Це стало можливим, оскільки практично вся інфраструктура Мадрида і необхідні спортивні об'єкти були створені тут завчасно.

Отриманий в ході підготовки до ЄВРО-2012 досвід, хоча значною частиною він і позначений знаком мінус, заслуговує на те, щоб бути осмисленим, і стати важливим уроком на майбутнє для державних службовців і відповідальних спортивних працівників в Україні.

Приклади застосування управління проектами у практиці спорту

Перший приклад

Приклад успішного проекту в сфері спорту, а саме – заходів з підготовки до проведення Олімпійських ігор [32].

Визначення проекту: XXVIII Олімпійські ігри 2004 року – Афіни, Греція.

Мета: провести літні Олімпійські ігри 2004 року в суворо визначених місцях Греції, початок 13 серпня, відповідно до кошторису.

Замовник: договір, підписаний урядом Греції. Багато стейкхолдерів, наприклад, громадяни Афін, муніципальна влада, населення Греції, Міжнародний олімпійський комітет, міжнародне співтовариство в цілому, міжнародні ділові кола і ділові кола Греції.

Технічне завдання (обсяг робіт): організація всіх змагань і церемоній. Мобілізація технологій і ресурсів, необхідних для проведення Ігор. Робота в галузі PR і залучення великих обсягів необхідних грошових коштів.

Критерії успіху: чітке, без збоїв та інцидентів проведення Ігор. Високий рівень зацікавленості з боку суспільства, задоволення суспільства в результаті успішного проведення Ігор. Стимулювання економічної діяльності в Афінах і Греції в цілому. Подальший інтерес до майбутніх Олімпійських ігор.

Команда проекту: офіційно керівником проекту був визначений Афінський організаційний комітет з проведення Ігор (AOGOG). Це та, а також інші організації, котрі виникли після успіху Олімпійських ігор. Таким чином, Міжнародний олімпійський комітет, Національний олімпійський комітет Греції, Афінський муніципалітет і Олімпійський координаційний комітет стали

співучасниками організації Олімпіади. При цьому Олімпійський оргкомітет ніс відповідальність за всі проекти Ігор.

Структура розподілу роботи по етапах. WBS, тобто ієрархічна структура робіт для даного проекту, як комплексний план підготовки та проведення Ігор, включала в себе такі пов'язані між собою сфері: спортивні змагання, різні, наперед передбачені події, місця зустрічі гостей (спортсменів, тренерів, офіційних осіб), спортивні споруди, готелі, транспорт, місця для засобів масової інформації та координацію їх діяльності, телекомунікації, заходи щодо забезпечення безпеки, медичне обслуговування. Це також необхідні для проведення Ігор ресурси фахівців і волонтерів, проекти інформаційних технологій, тренувань перед змаганнями, церемонії відкриття та закриття Ігор, PR, відбіркові ігри та змагання, відносини зі спонсорами та контроль за маркетингом. Кожна із зазначених позицій розглядалася як самостійний проект, отже, була необхідна чітка координація з тим, щоб всі ці проекти, а відповідно і об'єднаний проект Олімпійських ігор були виконані своєчасно [122, с. 151].

Бюджет проекту. Загальний бюджет на підготовку і проведення Ігор був визначений в межах від $ 8 до 12 млрд. Крім того, грецька сторона, яка вже на початку 2000-х років стала відчувати серйозні фінансові проблеми, була змушена визначити нові технічні завдання на будівництво всіх спортивних споруд і узгодити їх якість з відповідними міжнародними федераціями. Наприклад, скляний дах було збережено тільки на Олімпійському стадіоні, але не в центрі водних видів спорту. Асигнування на супутні об'єкти, спроектовані для Олімпіади в Афінах, були скорочені або ж скасовані зовсім, а незавершені об'єкти були закамуфльовані величезними банерами. Стрічки і прапори використовувалися для того, щоб переключити увагу з тротуарів, асфальт на яких не був покладений заново, або ж від будівель, фасади яких не змогли оновити [123].

■Поданий та інші наведені приклади взяті нами з джерела: Управление проектами : учебник ; [пер. с англ. третьего, полн. перераб. изд., науч. ред. перевода В.М. Дудников] / Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. – М. : Издательство «Дело и сервис», 2007. – 608 с.

Другий приклад

Приклад проекту підготовки до всесвітньої вітрильної регати. Кожен рік «вітрильні» країни світу направляють свої судна для участі у дев’ятимісячній регаті навколо світу Whitbread. За останні роки приблизно 14 країн беруть участь у цій затратній, з точки зору витрачених коштів, гонці. І кожен рік ці

змагання демонструють найновіші досягнення з точки зору технології будівництва спортивних суден і зростання майстерності екіпажу.

Бйорна Еріксена було призначено керівником проекту, адже у минулому у нього був досвід рульового і він мав славу чи не найкращого дизайнера гоночних вітрильників у світі. Бйорн був сповнений гордістю за те, що отримав можливість сформувати і підготувати команду своєї країни для участі в Whitbread у наступному році. Бйорн призначив Карін Кнутсен (головного інженера-конструктора) і Тригве Волвік (головного рульового) керівниками команди, відповідальними за готовність до участі на наступний рік у традиційному параді учасників на Темзі, у Великій Британії, що за традицією є стартом перегонів.

Коли Бйорн почав обмірковувати план проекту, він окреслив два паралельні шляхи, які мають проходити через увесь проект, – проектування й будівництво судна і тренування команди. Корабель минулого року вирішено використовувати для підготовки екіпажу до тих пір, аж поки новий не буде спущений на воду і на ньому не буде продовжений процес підготовки. Утрьох вони розробили план проекту. Усі троє погодились, що головною задачею проекту є підготовка судна і команди до змагань у наступному році, на розв’язання якої буде потрібно $ 3,2 млн. За календарем у Бйорна є 45 тижнів до того моменту, коли корабель має залишити порт і піти у Велику Британію для участі у гонці.

На першому засіданні Бйорн попросив Карін почати з опису головних необхідних операцій та їх послідовності у проектуванні, будівництві і випробуваннях судна. Карін заявила, що на проектування корпусу, палуби, щогли та іншого допоміжного обладнання потрібно лише 6 тижнів за умови, що уся розробка документації буде спиратись на вже існуючий досвід минулого року, включаючи учасників інших країн. Після завершення розробки можна розпочати будівництво корпусу, заказати комплекти вітрил тощо. Загалом для будівництва корпусу буде потрібно 12 тижнів.

Час на реалізацію замовлення щогли займе 8 тижнів, на замовлення і отримання 7 вітрил підуть ще 6 тижнів; замовлення і отримання допоміжного обладнання потребують 15 тижнів. Як тільки корпус буде завершено, ємності з баластом можуть бути встановлені, на що піде ще 2 тижні. Вже потім можна розпочати облаштування палуби, на яке піде 5 тижнів. Одночасно можна виконати укріплення корпусу корабля спеціальним матеріалом і залити антифрикційним покриттям, на що піде 3 тижні. Після завершення облаштування палуби, щогли і отримання допоміжного устаткування можна

встановлювати щоглу і вітрила, на що піде 2 тижні; на встановлення допоміжного обладнання – 6 тижнів. Після завершення всіх цих операцій судно можна випробовувати і це займе ще 5 тижнів. Карін передбачала, що розрахунок вартості робіт вона отримає через 2 тижні.

Тригве виголосив, що може одразу розпочати відбір команди із 12 чоловік і зайнятись їх поселенням. Він вважав, що загалом йому будуть потрібні 6 тижнів для набору команди на першому етапі і ще 3 тижні після їх поселення у місці підготовки. Він також нагадав Бйорну, що минулорічне судно повинне бути готовим до тренувань, як тільки команда збереться разом і аж до часу готовності до випробувань нового судна. Використання старого судна буде коштувати $ 4000 на тиждень.

Коли команда прибуде на місце тренувань і буде розміщена, вони розпочнуть розробку і здійснення програми тренувань, яка займе 15 тижнів, за умови використання старого судна. Після того, як команда буде укомплектована, можна буде розпочати вибір одягу та іншого спорядження її членів, на що піде 2 тижні. Потім можна буде замовляти спорядження, на отримання якого піде ще 5 тижнів. Лише коли спорядження усієї команди і програма підготовки буде завершена, можна починати експлуатацію нового судна, на що піде 10 тижнів. Але тренування на новому судні не зможуть розпочатись, допоки палуба не завершена, не влаштовані щогли, вітрила та інше допоміжне обладнання.

Як тільки експлуатація судна буде розпочата, вона вартуватиме $ 6000 на тиждень, допоки не закінчиться морська підготовка. Після того як матеріально-технічне забезпечення судна буде завершене, під час його випробувань можна буде проводити попередні тренування впродовж 7 тижнів. І, нарешті, після завершення випробувань і попередніх тренувань можуть бути розпочаті регулярні морські тренування – за умови сприятливих погодних умов вони займуть 8 тижнів. Тригве вважає, що він зробить усі розрахунки вартості через один тиждень з урахуванням минулорічних витрат.

Бйорн залишився задоволеним компетенцією керівників команди, але виказав думку, що хтось один має розробити критичний шлях мережі (сітьового графіку робіт), аби переконатись, що вони зможуть завчасно виконати усе до початку перегонів. Карін і Тригве погодились із ним, а Карін запропонувала включити в оцінку вартості аналіз поточних операцій, витрати на які можна скоротити. Карін також запропонувала заповнити матрицю пріоритетів для прийняття рішень за проектом (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Матриця пріоритетів проекту Whitbread

	Час	Виконання	Вартість
Обмеження			
Посилення			
Прийняття			

Два тижні по тому Карін і Тригве надали наступну оцінку вартості для кожної операції і відповідну вартість термінових операцій (витрати подані у тисячах доларів) – табл. 6.5.

Таблиця 6.5

Розрахунки часу і вартості робіт за проектом Whitbread

Операція	Нормальний час (тижні)	Нормальна вартість ($)	Максимальний час (тижні)	Вартість усієї операції ($)
A Проектування	6	40	4	160
B Будівництво корпусу	12	1 000	10	1 400
C Встановлення баласту	2	100	2	100
D Замовлення щогли	8	100	7	140
E Замовлення вітрил	6	40	6	40
F Замовлення допоміжного устаткування	15	600	13	800
G Будівництво палуби	5	200	5	200
H Покриття корпусу	3	40	3	40
I Установка допоміжного обладнання	6	300	5	400
J Установка щогли, вітрил	2	40	1	80
K Випробування	5	60	4	100
L Морські випробування	8	200	7	450

N Підбір команди	6	10	5	20
O Розміщення	3	30	3	30
P Вибір спорядження команди	2	10	2	10
Q Догляд за вітрилами	5	30	5	30
R Тренування команди	15	40	12	130
S Початок тренувань у роботі з вітрилами	10	100	9	340

Третій приклад

Будівництво бейсбольного стадіону. GE Company підготувала пропозиції щодо будівництва нового бейсбольного стадіону на 47 000 тисяч місць глядачів. Будівництво мало розпочатись 1 червня 2006 р. і закінчитись до початку 2009 р. Штраф у випадку затримки закінчення будівництва стадіону до 1 квітня 2009 р. складав $ 50 000 на день, що оговорене контрактом.

Бен Кейт, президент компанії, випромінював оптимізм під час підписання контракту і показав, що бюджет проекту складає $ 200 млн. Він також сказав, що перспектива майбутнього проекту досить сприятлива, адже існує досвід будівництва сучасних стадіонів.

Щодо цього стадіону для гри у бейсбол – це складна споруда з дахом, що рухається. Проект розпочинається з клірингу ділянки – діяльності, яка займає 60 днів. Як тільки ділянка підготовлена, може починатись основна робота і має бути зупинений суміжний будівельний майданчик (він потрібен для того, щоб тримати там матеріали і обладнання). Потрібні 30 днів, щоб знести існуючі на майданчику будівлі, і ще 30 – щоб облаштувати майданчик (усі розрахунки часу робіт з будівництва стадіону у табл. 6.6).

Робота над стадіоном розпочинається з облаштування 160 паль, яке займе 120 днів. Потім розпочнуться роботи по будівництву круглого підмурку (120 днів). Як тільки це буде завершено і будівельний майданчик буде підготовлено, розпочнуться роботи з зведення головної будівлі з місцями для глядачів (120 днів), облаштування поля для гри (90 днів) і верхньої круглої основи (120 днів).

Як тільки зала і верхній купол будуть завершені, може розпочатись одночасно монтаж крісел для глядачів (120 днів), табло (30 днів) та інфраструктури стадіону (120 днів), включаючи приміщення для гігієнічних і відновлювальних процедур для спортсменів, туалетні кімнати, ресторани тощо.

Як тільки крісла будуть встановлені, може бути побудований стальний навіс (60 днів) і проведене освітлення (30 днів).

Таблиця 6.6

Розрахунок часу робіт з будівництва бейсбольного стадіону

Діяльність	Описання	Тривалість	Попередня діяльність
	Стадіон для бейсболу		
1	Ділянка стадіону	60 днів	-
2	Знос будівель, що раніше існували	30 днів	2
3	Розмітка ділянки під будівництво	70 днів	3
4	Закріплення двигуна	120 днів	2
5	Облаштування нижнього шару	120 днів	5
6	Головна зала	120 днів	3,6
7	Будівництво ігрового поля	90 днів	3,6
8	Будівництво верхньої стальної кулі	120 днів	3,6
9	Облаштування місць для сидіння	120 днів	7,9
10	Будівництво стін стадіону	90 днів	7,9
11	Встановлення Jumbotron	30 днів	7,9
12	Інфраструктура стадіону	120 днів	7,9
13	Будівництво стального навісу	60 днів	10
14	Легка установка	30 днів	14
15	Будівництво підтримки даху	90 днів	6
16	Будівництво самого даху	180 днів	16
17	Облаштування покриття даху	90 днів	16
18	Встановлення даху	90 днів	17,18
19	Огляд усієї будівлі	15 днів	8,11,13,15,19

Дах, що рухається, являє собою чи не найбільш суттєву технічну складність. Облаштування опор даху (90 днів) може розпочатись після того, як кругла основа буде підготовлена. У цей час можуть бути завершені виміри даху і зможе розпочатись його будівництво на окремій ділянці (180 днів). Після того, як опори для даху будуть завершені, він може бути встановлений (90 днів). Як тільки усе це буде завершене, дах може бути закінчений і зданий в експлуатацію (90 днів). Після закінчення усієї роботи потрібні ще 15 днів для того, аби перевірити весь стадіон.

Четвертий приклад

Управління ризиками на вершині світу. «У нікуди 2", захоплююча книжка Джона Кракауера про трагічну спробу піднятись на Еверест, коли знайшли свою

смерть шість спортсменів-альпіністів, є свідченням ризиків, пов'язаних зі сходженнями в екстремальних умовах. Через 13 днів після трагедії Девід Брешерс успішно довів знімальну команду саме до цієї вершини, а її зйомки можна побачити у захоплюючому фільмі «Еверест».

Докладні звіти про експедиції на Вершину світу дають можливість глибше зрозуміти, що з себе являє управління проектами. По-перше, більшість альпіністів повинні більше трьох тижнів, займаючись фізичною підготовкою, звикати до життя у високогірних умовах. Окрім того, послугами місцевих провідників-шерпів користуються для доставки припасів і спорядження, а також облаштування чотирьох базових таборів, які використовують на останніх етапах сходження. Для зменшення наслідків гіпоксії, запобігання запаморочень і втрати орієнтації внаслідок нестачі кисню більшість альпіністів на заключному етапі сходження використовують кисневі маски.

Якщо експедиція не буде першою у поточному сезоні, на її щастя попередні експедиції вже намітять стежку і облаштують її канатами. Керівники експедицій постійно отримують останні прогнози погоди, які дозволяють сходження. І, нарешті, для додаткової страховки більшість альпіністів перед сходженням вважають за потрібне брати участь разом із шерпами в особливому ритуалі, який закликає допомогу Бога.

Але всі ці зусилля ніщо перед страшною фізичною і нервовою напругою, пов'язаною зі сходженням від четвертого табору до вершини. Цей відрізок шляху альпіністи називають «зоною смерті», адже на висоті понад 26 000 футів організм починає швидко відмовляти, не дивлячись на додатковий кисень. За умови сприятливої погоди підйом на вершину і спуск до четвертого табору вимагає не менше 18 годин. Альпіністи починають сходження о 1-й годині ночі, аби поспіти повернутись до наступу темряви і до моменту, коли будуть витрачені усі сили.

Чи не найбільш загрозливий для альпіністів – це не підйом на вершину, але спуск до базового табору, під час якого гине кожен п'ятий, який здійснив сходження. Найбільш важливим є складання плану на випадок аж занадто важкого сходження або ж непередбачуваних погодних умов. Для забезпечення повернення у табір без людських втрат, керівники встановлюють контрольний час повернення назад (у дві години дня) незалежно від того, наскільки близько від вершини знаходиться група. Зрозуміло, що згода повернути назад у двох кроках від цілі вимагає від альпіністів могутньої самодисципліни.

Одним із тих, хто не вклався у графік і був вимушений повернутись, це одинак Горан Крупп. Цей 29-річний швед свого часу проїхав велосипедом 8 000

миль від Стокгольма до Катманду. Але він був вимушений повернути назад усього за тисячу футів (близько 300 метрів) від вершини. Але скільки людей загинули саме внаслідок відмови підкоритись графіку сходження! Як сказав один з альпіністів, «…маючи мету, чи не кожен може піднятись на гору. Уся складність полягає в тому, щоб повернутись живим».

6.2. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

Удосконалення організації та змісту наукових досліджень у сфері спорту в Україні як важлива передумова її реформування

Стан інформаційного суспільства загострює проблему накопичення та використання наукових досягнень, і спорт вищих досягнень не виключення. Перехід до стану інтенсивного розвитку спорту, на відміну від логіки екстенсивного розвитку, притаманного суспільно-економічній формації, яка має у своєму розпорядженні значні ресурси (людські, фінансові, матеріальні тощо) і ладна їх витрачати на догоду ідеології, передбачає підвищення ролі інтелекту як головного потенціалу розвитку усіх без виключення сфер країни [135; 201; 202].

Очевидно, що в умовах існуючого обмеження в Україні традиційних ресурсів на розвиток спорту (насамперед, фінансових і матеріальних), існує об’єктивна потреба уникати розпорошення сил, забезпечувати концентрацію зусиль науковців України на найбільш важливих ділянках розвитку сфери спорту. Але цього неможливо досягти до тих пір, поки чітко визначена державна політика не поширеться на науку про спорт. Причому, це не лише бажано, але й потрібно забезпечити, адже у нас, окрім інститутів фізичної культури, існують факультети фізичного виховання, де разом працюють сотні висококваліфікованих фахівців (докторів і кандидатів наук). Існує також спеціально створений державний орган, а саме Міністерство молоді та спорту України, одним із завдань якого саме і є розробка відповідної державної політики, згідно наданих йому компетенцій, у царині спорту.

На жаль, наша стаття [149] була чи не першою публікацією за темою обґрунтування потреби вдосконалення організації та змісту наукових досліджень, які виступають важливою умовою реформування спорту (принаймні, автору невідомі інші спроби наших колег). Серед дотичних робіт слід вказати на статті, в яких вже була зроблена спроба проаналізувати наслідки виведення в Україні наукових досліджень з фізичної культури і спорту з поля педагогічної науки [136, 137], у публікаціях за темою макропедагогіки, вже був зроблений наголос на важливості використання різних макропедагогічних регуляторів [138], до яких безумовно відноситься розвиток спортивної науки.

По-перше, звернемось до існуючої практики планування науково-дослідної роботи (НДР) у фізичній культурі та спорті, що склалась вже в роки державної незалежності України. До останнього часу ця робота здійснювалась

на підставі Зведеного плану НДР на п’ятирічку (як зазначалось, останнім з опублікованих був план на 2011-2015 рр.). Для складання такого плану керівники науки відповідних вищих навчальних закладів самі визначали тематику досліджень у виші, шляхом запрошення пропозицій від своїх найбільш відомих науковців – потенційних керівників тем, які потім узагальнювались у згаданому Зведеному плані.

За очевидної демократичності такої процедури, яка, здавалося б дозволяє врахувати «ініціативи знизу», вона не позбавлена суттєвих недоліків, серед яких звернемо увагу на таке:

- до змісту планів з однієї п’ятирічки в іншу потрапляли теми, котрі науковці розробляли протягом усього свого творчого життя. Зрозуміло, серед них є такі, актуальність яких не зменшується десятиліттями, але є, чесно кажучи, немало таких, котрі з тих чи інших меркантильних міркувань «корисні» головним чином для самих цих керівників тем;

- не планувались теми НДР, які, дійсно, корисні і важливі не окремим науковцям, але сфері фізичної культури і спорту в цілому, яка має інтенсивне реформуватись, приміром, питання вивчення інноваційних підходів до організації та управління розвитком окремих видів спорту в країнах, що утворились на пострадянському просторі, та в інших країнах;

- якщо й проводились дослідження за темою розвитку фізичної культури і спорту, то питома вага робіт, які були присвячені ретроспективній рефлексії (вивченню історичного минулого), суттєво перевищувала розробки, спрямовані у майбутнє, а саме присвячені педагогічному проектуванню можливих нових підходів тощо.

Незрозуміло, до речі, як потрапила до Зведеного плану, безумовно, важлива тема, а саме «Методологічні та нормативно-правові засади організації фізкультурної освіти та кадрового забезпечення у сфері фізичної культури і спорту», адже у паспортах наукових спеціальностей 24.00.01, 24.00.02 та 24.00.03 подібні дослідження взагалі не передбачені. Отже, підготовлена відповідно до вказаної теми дисертація не могла бути прийнятою до розгляду у спеціалізовану вчену раду (такого напрямку немає у паспортах спеціальностей).

Міністерство молоді та спорту України зазвичай у мінімальній мірі взяло участь у формуванні вузлових тем Зведеного плану, адже, як зазначалось, в країні до останнього часу відсутня державна політика у визначенні пріоритетів наукових досліджень, включаючи розробку шляхів подальшого використання їх результатів в інтересах інтенсивного розвитку фізичної культури і спорту. Це означає, що планування усього змісту НДР у сфері фізичної культури і спорту

фактично було передане науковцям, що нерідко вело до використання Зведеного плану в інтересах окремих керівників наукових тем, а не спорту усієї країни.

Як результат, у наказі міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту № 4525 від 20.12.2010 р., що супроводжував Зведений план НДР на 2011-2015 рр., не були взагалі визначені дієві механізми впровадження результатів наукових досліджень у практику, усе вкотре покладалось на самих науковців, яким пропонувалось поширювати доробок НДР.

По-друге, розглянемо паспорт спеціальності 24.00.01 – олімпійський і професійний спорт. У цьому паспорті окреслені 28 напрямів досліджень (усі вони подані нижче), які здавалося б, всебічно охоплюють цю сферу. Ось ці напрями: історія розвитку становлення та сучасний стан спорту. Напрями і види спорту в системі спортивного руху; міжнародний спортивний рух, спорт і держава; любительство та професіоналізм у спорті; гуманістичні основи спорту; вплив спорту на суспільство та особистість; розвиток спорту та його напрямів в Україні та тенденції його розвитку у світі; організаційні та соціально-економічні основи спорту; роль і місце спортсмена у спорті; матеріально-технічне забезпечення підготовки спортсменів і проведення змагань; спортивні споруди та охорона навколишнього середовища; програмно-нормативне забезпечення підготовки спортсменів; допінг у спорті; міжнародна олімпійська система; система олімпійської освіти; програма, організація та проведення Олімпійських Ігор. Види спорту в програмах Олімпійських Ігор; паралімпійські ігри, Дефлімпійські ігри, Спеціальні Олімпіади; історичні передумови, методологічні основи побудови системи підготовки спортсменів та її реалізація на практиці; система олімпійської підготовки національних команд із видів спорту; система дитячо-юнацького, резервного та спорту вищих досягнень у загальній системі спорту; змагання та змагальна діяльність спортсменів; сторони підготовки спортсменів (технічна, тактична, психологічна, фізична та теоретична), засоби та методи їх удосконалення; побудова процесу підготовки спортсменів у різних структурних утвореннях: багаторічна підготовка, чотирьохрічні олімпійські цикли, підготовка в макро-, мезо-, мікроциклах і тренувальних заняттях; відбір, орієнтація, управління, контроль, моделювання та прогнозування в системі підготовки спортсменів; підготовка та змагальна діяльність з урахуванням клімато-географічних умов; підвищення ефективності тренувальної та змагальної діяльності з урахуванням використання ергогенних засобів і спеціального харчування; система управління процесами стомлення, відновлення, підвищення працездатності та формування реакцій адаптації у

процесі підготовки спортсменів; оптимізація процесу підготовки спортсменів на різних етапах спортивного вдосконалення з урахуванням медико-біологічних і психологічних закономірностей формування підготовленості спортсменів; травматизм у спорті та профілактика спортивних травм.

Вивчення змісту паспорту викликає чимало запитань, приміром таке, – якого рівня має бути кваліфікація членів спеціалізованої вченої ради із захисту дисертацій (а за кількістю вона складає зазвичай 15 науковців, причому інколи за двома спеціальностями одночасно, які будуть здатні компетентне оцінити дисертаційні роботи від напряму «спортивні споруди й охорона навколишнього середовища» до «підвищення ефективності тренувальної та змагальної діяльності з урахуванням використання ергогенних засобів і спеціального харчування»)? Як правило роль експертів покладено на офіційних опонентів, які повинні бути висококваліфікованими фахівцями з відповідного напряму. Але ж члени спеціалізованої вченої ради повинні самі глибокого розумітись на сутності дослідження, винесеного на публічний захист, компетентне брати участь в обговоренні роботи і, нарешті, свідомо голосувати за підтримку чи відхилення дисертації на офіційному захисті.

Відтак не дивно, що спеціалізовані ради з острахом зустрічають роботи які, формально відповідають паспорту спеціальності, але відповідних фахівців у складі ради немає. Аналіз дисертацій, які захищаються у спеціалізованих вчених радах сфери фізичної культури і спорту свідчить, що в залежності від тієї чи іншої ради, вони приймають до захисту дисертаційні роботи загалом від 5 до 20 напрямів з 28 перерахованих вище у паспорті спеціальності 24.00.01. Відомі випадки, коли дисертація у повній мірі відповідає напряму НДР, приміром, «Історичні передумови, методологічні основи побудови системи підготовки спортсменів та її реалізація на практиці», але її не бажають приймати до захисту, адже «реалізація на практиці» неминуче веде дослідника до вдосконалення змісту професійної підготовки тренерів, але цей важливий аспект не передбачений для досліджень за науковою спеціальністю 24.00.01 (це, радше, 13.00.04 за класифікацією ВАК України – теорія і методика професійної освіти, яка відноситься до педагогічних наук).

Виникає питання: а в який спосіб долались подібні проблеми за часів СРСР, або нині, приміром, у Білорусі, яка має відомі успіхи у розвитку олімпійського спорту? У цій країні існує спеціальність 13.00.04 – «Теорія і методика фізичного виховання, спортивного тренування, оздоровчої та адаптивної фізичної культури», що визначає методологію фізичної культури, основні напрями фундаментальних і прикладних досліджень з наукового

обґрунтування її змісту і методики, нормативної основи, специфіки управління та особливостей організації, але власне до сферіі педагогіки усіх їх природно прив'язує вказівка на «*теорію і методику*» навчання, виховання тощо.

Напрямки досліджень, включені у Білорусі до даної спеціальності:

1. Фундаментальні проблеми загальної теорії фізичної культури.

1.1. Загальні закономірності розвитку, функціонування та вдосконалення системи фізичної культури;

1.2. Управління в системі фізичної культури;

1.3. Загальні закономірності розвитку, функціонування та вдосконалення рухових (фізичних) здібностей (якостей);

1.4. Засоби і методи фізичної культури в цілях профілактики шкідливих звичок, зміцнення здоров'я, загартовування організму, підвищення стійкості людини до несприятливих факторів природного середовища та екстремальних умов життєдіяльності;

1.5. Нормативна база фізичної культури.

2. Теорія і методика фізичного виховання.

2.1. Теоретико-методологічні та історико-логічні проблеми фізичного виховання;

2.2. Фізичне виховання в системі дошкільної, середньої, середньої спеціальної та вищої освіти.

3. Теорія і методика спорту.

3.1. Спорт як соціальне явище;

3.2. Система підготовки спортсменів.

3.2.1. Методологічні концепти побудови загальної теорії підготовки спортсменів та її реалізація на практиці;

3.2.2. Змагальна діяльність у спорті;

3.2.3. Загальні основи підготовки спортсменів;

3.2.4. Техніко-тактична і психологічна підготовка спортсменів;

3.2.5. Рухові (фізичні) здібності (якості) і фізична підготовка спортсменів:

3.2.6. Макроструктура процесу підготовки спортсменів;

3.2.7. Мікро- та мезоструктури процесу підготовки спортсменів;

3.2.8. Відбір, орієнтація, управління і контроль в системі підготовки спортсменів;

3.2.9. Моделювання та прогнозування в системі підготовки спортсменів;

3.2.10. Екстремальні умови в системі підготовки та змагальної діяльності спортсменів;

3.2.11. Позатренувальні і позазмагальні фактори у системі підготовки та змагальної діяльності спортсменів;

3.3. Система підготовки юних спортсменів;

3.4. Теорія і організація масового спорту;

3.5. Система підготовки спортсменів-військовослужбовців.

4. Теорія і методика професійно-прикладної фізичної культури та фізичної підготовки військовослужбовців.

4.1. Загальні закономірності розвитку, функціонування та вдосконалення системи професійно прикладної фізичної культури та фізичної підготовки військовослужбовців;

4.2. Змістовна і нормативна основа системи професійно-прикладної фізичної культури та фізичної підготовки військовослужбовців;

5. Теорія і методика оздоровчої фізичної культури.

5.1. Методологія оздоровчої фізичної культури;

5.2. Оздоровча фізична культура у процесі життєдіяльності людини;

5.3. Фізкультурно-оздоровчі технології.

6. Теорія і методика адаптивної фізичної культури.

6.1. Теоретико-методологічні та методичні проблеми адаптивної фізичної культури;

6.2. Проблеми фізичної освіти і виховання інвалідів та осіб з відхиленням стану здоров'я всіх соціально-демографічних і нозологічних груп;

6.3. Види адаптивного спорту, що входять до програми Олімпійських ігор, ігор спеціальної олімпіади та Всесвітніх ігор глухих («тихих ігор»), а також наукове обґрунтування змісту і спрямованості нових видів спорту інвалідів;

6.4. Рухова реакція, інтегровані програми, що поєднують певний вид адаптивної фізичної культури з мистецтвом і творчою діяльністю інвалідів та осіб з відхиленням стану здоров'я всіх соціально-демографічних і нозологічних груп;

6.5. Адаптивна фізична реабілітація, відновлення і вдосконалення фізичного, психологічного та соціального здоров'я інвалідів.

7. Психологія фізичної культури.

7.1. Психологічні закономірності фізичного виховання молоді;

7.2. Психологія особистості та діяльність вчителя фізичної культури;

7.3. Психологічні аспекти орієнтації та відбору в різні види спорту;

7.4. Психологія дитячого та юнацького спорту;

7.5. Психологічні закономірності психічного і фізичного вдосконалення в процесі занять масовим спортом (мотивація, формування навичок, розвиток фізичних, психічних і моральних якостей);

7.6. Психологія змагання в спорті вищих досягнень;

7.7. Психологія особистості та діяльності тренера;

7.8. Соціально-психологічні аспекти фізичної культури.

Галузь, відповідно до змісту зазначених розробок: педагогічні і психологічні науки.

Порівняння змісту двох паспортів спеціальностей свідчить про те, в Україні відбулась спроба охопити 28 вище перерахованими напрямами досліджень спеціальності 24.00.01 усю низку науково-практичних проблем, які притаманні не сфері *теорії і методики* але власне складній і багатоаспектній *сфері спорту*, як такій. Очевидно, проблеми сфери спорту досліджуються філософією і соціологією, економікою і правом, педагогікою і психологією тощо. І узагальнити це все через повноцінне розкриття усіх 28 напрямків досліджень, включених у паспорт наукової спеціальності 24.00.01, в Україні насправді не вдалось.

По-третє, раніше було вказано, що «сферу спорту» можна визначити, як поліпроцесуальне, спеціально організоване *професійне співтовариство*. Таким чином, існуючі уявлення про сферу (спорту), обов'язково виводять нас до потреби забезпечення такого сферного процесу, як підготовка кадрів та якісне підвищення їхньої кваліфікації. Однак, як зазначалось, паспорт спеціальності 24.00.01 не передбачає напряму досліджень, пов'язаних з підготовкою кадрів. Натомість, поза всяким сумнівом авторитетний вищий навчальний заклад Російської Федерації, а саме Російський державний університет фізичної культури, спорту, молоді і туризму, лише кілька років тому відновив дію спеціалізованої ради за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика фізичного виховання, спортивного тренування, оздоровчої і адаптивної фізичної культури. Раніше тут була Спеціалізована рада за фахом 13.00.08 – теорія і методика професійної освіти, тож, пріоритет мало саме науково-методичне забезпечення підготовки тренерів і викладачів з фізичної культури і спорту.

Отже, у сучасній Україні конче потрібно більш дієво, ніж це відбувалось до останнього часу, використовувати можливості наукових досліджень для інтенсифікації розвитку області спорту. Передумовою цього є достатня кількість висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями (чи не у кожній області існує як не спеціалізований заклад вищої освіти фізкультурно-спортивного спрямування, так факультет фізичного виховання, а то й декілька як, приміром,

у Запорізькій області), а також створене Міністерство молоді та спорту України, яке має визначатись із пріоритетами щодо спрямованості актуальних для країни розробок, відшукувати можливості підтримки їх упровадження у практику спорту.

Потребує уточнення місце наукових досліджень із проблем фізичної культури і спорту у структурі наукових спеціальностей України. Тут можливі декілька варіантів, наприклад, доопрацювання паспорту спеціальності (спеціалізації) 24.00.01, або з огляду на те, що спеціальність 017 «Фізична культура і спорт», за якою готують фахівців для цієї сфери, з 2015 р. уведена до галузі знань «Освіта», можливе повернення цієї наукової спеціальності до галузі педагогічних наук. У цьому випадку потрібно прирівняти науковців, які раніше отримали дипломи кандидатів і докторів наук з фізичного виховання і спорту, до фахівців з педагогіки, якими вони насправді і являються.

Якщо спеціальність 24.00.01 у подальшому буде збережена, бажано включити дослідження за темою вдосконалення підготовки і перепідготовки фахівців фізичної культури і спорту у її паспорт (хоча тут одразу виникає протиріччя – адже це проблематика педагогіки). Якщо ж в Україні буде прийняте рішення про відновлення спеціальності «Теорія і методика фізичного виховання, спортивного тренування, оздоровчої і адаптивної фізичної культури» у звичних рамках педагогічної науки, потрібно уточняти (суттєво зменшувати) напрями наукових досліджень, які існують у теперішньому паспорті спеціальності 24.00.01, наблизивши усі визначені напрямки до власне теорії і методики фізичної культури і спорту.

І, зрозуміло, що зацікавлену і діяльну роль у розв’язанні низки вказаних проблем, залучивши науковців з різних регіонів, має прийняти Міністерство молоді та спорту України.

Організація науково-методичного забезпечення підготовки спортсменів

Сучасний етап розвитку олімпійського спорту характеризується збільшенню значимістю спортивної науки в досягненні успіху національних команд на міжнародній спортивній арені. Це обумовлено системоутворюючою функцією науково-методичного забезпечення (НМЗ) в системі підготовки спортсменів, адже йдеться про вдосконалення всіх її складових. Спостерігається активний пошук і застосування фахівцями різних країн досягнень сучасної науки і практики, які здатні забезпечити перевагу вітчизняним спортсменам над суперниками в умовах жорстокої конкуренції на Олімпійських іграх [116].

У ряді країн з урахуванням міжнародного досвіду, місцевих умов і національних традицій сформовані ефективні системи науково-методичного забезпечення підготовки спортсменів. Великий інтерес представляє різноманітний практичний досвід з науково-методичного забезпечення спорту вищих досягнень в країнах, що мають значні успіхи.

Законодавче та правове регулювання НМЗ спортивної підготовки представлено в офіційних документах президентів, парламентів, урядів у межах їх компетенції, спрямованих на установлення, зміну або скасування правових норм, які стосуються фізичної культури і спорту, наукової та інноваційної діяльності, суміжних областей (охорони здоров'я, інформатизації і т.п.). Нормативно-правові акти, по-перше, є логічним продовженням і доповненням один одного і приймаються з розумінням системи НМЗ як теоретико-практичної проблеми і усвідомленням гострої потреби активізації інноваційної діяльності в цьому напрямку; по-друге, забезпечують еволюційний перехід до нових форм і методів здійснення науково-методичного забезпечення спорту вищих досягнень.

Нормативно-правова база НМЗ визначається інноваційною політикою країн. Основні положення з науково-методичного забезпечення представлені в правових і нормативно-методичних актах різних рівнів: у спеціальних законах (Законі «Теда Стівенса», США; «Основному законі про спорт», Японія; «Про сприяння спорту», Республіка Корея); загальнонаціональних концепціях і програмах з реалізації спортивної політики («Австралія 2012-2022 рр.: Перевага для перемоги»; «Місія-2016», Великобританія; «Спорт-Італія 2020»); галузевих розпорядженнях з організації та проведення наукової діяльності («Довгострокова стратегічна програма наукових досліджень в спорті вищих досягнень до 2016 р.», Німеччина; «Програма наукового забезпечення елітного спорту», Нідерланди; «Абсолютно секретно», Канада); планів підготовки національних команд до Олімпійських ігор. В них викладені теоретичні, методичні і практичні аспекти створення, функціонування і розвитку системи науково-методичного забезпечення підготовки спортсменів. При цьому комплексно включаються механізми розробки, реалізаціїі корекції інноваційної діяльностіпо створенню, засвоєнню, поширенню ізастосуванню нових знань і технологій.

Після затвердження Пекіна хазяїном Ігор Олімпіади 2008 р. ЦК партії і урядом Китаю був підготовлений директивний документ під назвою «Зміцнення і розвиток спорту в новій ері». Відповідно з ним Державною

спортивною адміністрацією розроблений Стратегічний план завоювання олімпійських медалей, де НМЗ відводилась системоутворююча роль.

У Канаді, в умовах відсутності чіткої управлінської вертикалі, формуванню єдиної політики у царині спорту сприяє розробка і реалізація програми «Зійти на п’єдестал», яка об'єднала і скоординувала зусилля всіх суб'єктів спортивної сфери для ефективної підготовки національних команд. У робочому комітеті, який регулює цей процес, рішенням проблем науково-методичного забезпечення підготовки канадських спортсменів активно займається підрозділ зі спортивної науки, медицини і технологій.

Комплексному розгляду і системному вирішенню питань формування НМЗ сприяє систематизація положень різних галузевих нормативно-правових актів шляхом їх інкорпорації або кодифікації. По першому напрямку передбачено зведення документів в список в хронологічному чи алфавітному порядку без зміни змісту, По-другому – об'єднання їх в єдиному нормативно-правовому акті (кодексі, статуті, положенні) після змістовної обробки щодо усунення розбіжностей і різночитань. Наприклад, у Франції діє «Статут спорту вищих досягнень», що регламентує відносини між суб'єктами даної сфери діяльності. Для поліпшення доступу громадян до юридичних ресурсів з теми спортивної діяльності, до загального Закону про спорт, починаючи з 2004 р., послідовно вносяться законодавчі акти, офіційні бюлетені з охорони здоров'я, освіти, професійної фізкультурно-спортивної діяльності, проведення спортивних змагань, будівництва, проживання, навколишнього середовища, безпеки, туризму, цивільної авіації тощо.

Визначення політики в сфері спорту вищих досягнень, спрямованої на досягнення високих результатів на Олімпійських іграх, є прерогативою держави. Її реалізація покладається на державні структури або спеціально створені координаційні організації. Важлива складова системи управління спортивною підготовкою – організація НМЗ підготовки провідних спортсменів і національних команд. Для здійснення стратегічного управління науково-методичним забезпеченням в структурах державних керівних органів функціонують підрозділи зі спортивної науки із залученням провідних фахівців.

У державній спортивній адміністрації Китаю – це департамент науки і освіти, в Міністерстві внутрішніх справ Німеччини – стратегічний комітет наукових досліджень в спорті, в Міністерстві культури, спорту і туризму Республіки Корея – відділ сприяння спорту. У цих структурах головна увага приділяється визначенню стратегії інновацій і заходів із їх реалізації. Тобто, розробка і впровадження нових технологій стає пріоритетним напрямком

вдосконалення спортивної підготовки. Підрозділи спортивної науки управляють інноваційною діяльністю в спорті вищих досягнень, визначають основні напрямки науково-дослідницької роботи із вдосконалення спортивної підготовки, відповідають за рівень наукового забезпечення підготовки спортсменів, направлять і контролюють діяльність наукових організацій, стимулюють наукове обслуговування національних команд, сприяють впровадженню наукових розробок в практику.

Активна діяльність вчених спостерігається в спеціальних організаціях, що займаються підготовкою національних команд до Олімпійських ігор. В роботі Національної ради елітного спорту Австралії беруть участь керівництво і представники інститутів і академій спорту Австралійської спортивної комісії, Австралійського олімпійського комітету, Асоціації Ігор Співдружності націй, а також національних спортивних федерацій.

В компетенції Національної комісії спорту вищих досягнень Франції знаходиться система забезпечення підготовки спортсменів, зокрема надання програм підтримки, сприяння у їхній реалізації та проведення моніторингу отримуваних результатів.

У Італії в 2011 р. створено загальнодержавний дорадчий орган - Національну раду з управління спортом, в роботі якого і під головуванням міністра Міністерства у справах регіонального розвитку, туризму і спорту беруть участь представники міністерств внутрішніх справ, оборони, охорони здоров'я, освіти, праці, економіки, Конференції регіонів і автономних провінцій, Союзу провінцій, Асоціації муніципалітетів, НОК, Паралімпійського Комітету, національної телерадіокомпанії.

В рамках проекту реорганізації норвезького спорту вищих досягнень під гаслом «Елітний спорт, заснований на знаннях» сформована громадська організація Olympiatoppen (OLT), на яку покладено повну відповідальність за підготовку національних команд до Олімпійських ігор. Як свідчить передовий світовий досвід, саме такий, фактично, проектний підхід забезпечує найбільш дієву реалізацію і відповідальність наукового компонента в системі спорту вищих досягнень.

Передбачене функціонування організацій, які мають координувати діяльність різних, якщо вони є, наукових установ країни. Так, в Нідерландах для залучення інноваційних технологій і знань в спортивну діяльність Національним олімпійським комітетом спільно з Нідерландською організацією прикладних наукових досліджень сформований фонд «Інноваційний спорт Нідерландів».

Головна місія Національного агентства спортивних інновацій – об'єднання зусиль спортивних, ділових і наукових кіл у сфері інновацій.

З метою підвищення ролі науки в розвитку спорту в Канаді діє Рада з науково-дослідницьких проектів, яка є результатом співпраці організації «Спорт Канади» з Радою країни з соціальних наук і гуманітарних досліджень і Канадським інститутом здоров'я.

У Німеччині для управління науково-дослідною роботою в сфері фізичної культури і спорту в 2005 р. створено Федеральний інститут спортивної науки. Ці структури здійснюють тактичне управління науковою діяльністю: розробляють плани і програми науково-методичного забезпечення, стежать за ходом наукових розробок та їх упровадженням, розглядають проекти створення нових технологій, координують роботу усіх залучених суб'єктів наукової діяльності, забезпечують фінансами, матеріальними ресурсами, розподіляють кваліфікований персонал, створюють постійні і тимчасові робочі групи для комплексного розв’язання проблем, що виникли.

Стратегічний напрямок розвитку національних науково-дослідних структур – це функціонування наукових установ в структурі такого відносно нового явища сучасного спорту, якими є тренувальні центри. Створення спортивних тренувальних центрів як цілісних науково-практичних систем є сучасною закономірністю і обумовлене як науково-технічним прогресом, так і потребами спортивної практики. Спортивні тренувальні центри об'єднують організації (і фахівців), здатних надавати якісні послуги спортсменам. Наприклад, у спортивному центрі в Калгарі – це Канадський Олімпійський парк, Канадський інститут зимових видів спорту, Національний інститут тренерів, Університет у Калгарі, Центр ресурсів і кар'єри спортсменів, клініки спортивної медицини та інші установи провінції.

Елітний центр спортивної підготовки (Toppidrettsseteret) в Осло знаходиться близько від організації Olympiatoppen, Норвезької школи спортивної науки, Норвезької клініки спортивної медицини, готельного комплексу і рекреаційної зони Сонг.

В Японії і Південній Кореї інститути спортивної науки об'єднані з головними національними спортивними тренувальними центрами.

Державний університет фізичної культури і спорту Італії розташований в найбільшому національному спортивному комплексі «Форо Італіко».

На території олімпійського тренувального центру США в Колорадо-Спрінгс знаходиться сучасний центр спортивної науки. Поєднання роботи наукових, навчальних та

інших організацій в спортивних центрах сприяє проведенню комплексних досліджень і моніторингу інноваційної діяльності в сфері спорту, координації наукових розробок, експертизі технологічного рівня, поширенню наукової інформації і т. п. Формування таких єдиних, з точки зору надання комплексу потрібних послуг, комплексів дає можливість об'єднувати в нерозривному процесі науково-дослідну роботу і впровадження її результатів, об'єднати всі етапи циклу «наука-практика».

Якість науково-методичного забезпечення олімпійської підготовки спортсменів визначається такими критеріями: рівнем розвитку навчальних і науково-дослідних організацій, що здійснюють фундаментальні та прикладні дослідження, розробку та їх технологічне використання; системою підготовки і перепідготовки наукових кадрів; забезпеченням всіх ланок від наукових досліджень до впровадження їх результатів.

Акредитацію на підготовку тренерів в США мають 430 університетів і коледжів з 1054 навчальних закладів, які готують фахівців з фізичного виховання і спорту, в Японії – 46 з 665, в Канаді – 9 з 81. Мінімізація наукових і навчальних закладів, задіяних в НМЗ підготовки національних команд, обумовлена тут пріоритетною державною підтримкою кращих наукових колективів і сприяє підготовці спортсменів вищої кваліфікації в цих установах.

Студентам Корейського національного спортивного університету належить 30% олімпійських медалей національної команди. Вихованці Національного інституту спорту та фізичної культури Франції завоювали дві третини медалей на Іграх XXVIII Олімпіади і половину нагород на XXIX Олімпіади для своєї національної команди. Випускники Центру олімпійської освіти Північного Мічиганського університету США вибороли понад 70 медалей на Олімпійських іграх.

Натомість в умовах розгалуженої мережі наукових і навчальних закладів проведення НМЗ підготовки національних команд покладається на значну кількість залучених установ. Наприклад, у Великій Британії інфраструктура науково-методичного забезпечення спортивної підготовки – це мережа інститутів спорту, що складається з 22 елітних навчальних центрів в Англії, Північній Ірландії, Шотландії та Уельсі.

Різноманітність проблем, які виникають у спортивній практиці, необхідність надання різнопланових наукових послуг змушують провідні країни прилучати до НМЗ підготовки національних команд висококваліфікованих спеціалістів різних спеціальностей: педагогів, лікарів, психологів, біологів, біохіміків, фармакологів, програмістів та інший персонал науково-

дослідницьких центрів, інститутів, лабораторій, навчальних і медичних закладів тощо. Їх науково-дослідницька робота в національних командах з самого початку зорієнтована на практичне впровадження результатів «тут і зараз», тому її наслідки мають безпосередній вплив на ефективність системи спортивної підготовки.

Це обумовило підвищені вимоги до пошуку, навчання, добору і розстановки наукового контингенту в системі НМЗ олімпійської підготовки. У Нідерландах науково-дослідницьку роботу в сфері фізичної культури і спорту виконують близько 350 фахівців, з них близько 1% професорів з понад 100 організацій, в які входить 21 університет. У Канаді до вирішення проблематики проекту «Абсолютно секретно» (Top Secret) залучено більше 150 науковців з 12 університетів та інститутів.

Розробку понад 300 науково-дослідних проектів, пов'язаних з безпосередньою науковою та медичною підтримкою підготовки національних команд Китаю, проводять 700 фахівців, в тому числі, понад 100 вчених вищої кваліфікації, які представляють 100 наукових установ (університетів, інститутів, академій і лабораторій).

Для організації та координації роботи наукових колективів передбачена наявність відповідальної особи за цей напрям діяльності в збірній команді з виду спорту. На сучасному етапі розвитку олімпійського спорту для активізації впровадження результатів наукових досліджень виникла потреба в підготовці менеджерів спортивної науки, які володіють знаннями, вміннями і навичками управління науковими колективами.

У наданні наукових послуг національним командам спостерігається використання перспективних розробок, комплексність (організаційне, медико-біологічне, психолого-педагогічне, інформаційне матеріально-технічне забезпечення), систематичність і практичність (наближення до місць підготовки спортсменів), вибірковість (враховуються перспективність спортсменів, кадровий і матеріально-технічний ресурси науки).

Для досягнення переваги своїх спортсменів на світовій арені фахівці прагнуть впровадити в спортивну науку найбільш сучасні методики, які включають використання перспективних розробок (особливо, інформаційних, генних і нанотехнологій). В полі зору перебувають педагогічні, медико-біологічні, психологічні, інформаційні, організаційні і матеріально-технічні аспекти підготовки. Цілі забезпечення: спортивно-педагогічного -розробка і реалізація на практиці системи підготовки спортсменів за допомогою спортивно-педагогічних технологій; медико-біологічного – визначення і

впровадження комплексу медико-біологічних заходів, спрямованих на зберігання стану здоров'я і підвищення функціональних можливостей спортсменів; психологічного - пошук і використання технологій психологічної науки і практики для мобілізації психічних резервів підвищення ефективності тренувальної та змагальної діяльності спортсменів; інформаційного – збір і надання необхідної та достатньої інформації для розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень в системі спортивної підготовки; організаційного – визначення організаційно-управлінських засад, що забезпечують цілеспрямоване функціонування системи спортивної підготовки; матеріально-технічного - вивчення та облік попиту і пропозиції на матеріально-технічні ресурси необхідної якості і кількості.

Для ефективної реалізації різних напрямків НМЗ підготовки спортсменів організація «Інноваційний спорт Нідерландів» підтримує 48 наукових проектів, норвезька організація Olympiatoppen – близько 30. В рамках 58 проектів під загальною назвою «Абсолютно секретно» для канадських спортсменів було надано 85 інноваційних пропозицій, з яких 20% здійснили безпосередній вплив на високі результати на XX зимових Олімпійських іграх.

Австралійський спортивний інститут виконує 36 програм, з яких 28 направлено на обслуговування елітних спортсменів і 8 – на відбір та підготовку спортивного резерву.

Ефективність НМЗ національних команд визначається рівнем розвитку наукової, експериментальної і виробничої бази спортивної науки в країні, оснащенням науковим обладнанням для здійснення досліджень і розробок, упровадженням їх результатів в спортивну практику. Пріоритетним напрямком інструментального оснащення НМЗ спортивної підготовки в провідних країнах є забезпечення діагностичною апаратурою, потрібною для обстежень спортсменів в умовах тренувальної і змагальної діяльності.

Реалізації цього положення в спортивній практиці на сучасному етапі розвитку сприяє розробка портативних фізіологічних, біохімічних і біомеханічних діагностичних комплексів. З цією метою при здійсненні НМЗ підготовки національної команди Італії плідно співпрацюють Інститут спортивної медицини і спортивної науки, університети країни, національні центри олімпійської підготовки, виробники спортивного діагностичного обладнання (Cosmed, Dartfi sh). В Німеччині функціонує Інститут дослідження і розвитку спортивного обладнання, заснований ще 1962 р. в Берліні (у той час, НДР).

У визначенні обсягів НМЗ підготовки національних команд спортивні функціонери керуються перспективністю даного виду спорту, дисципліни, команди, спортсмена щодо можливості досягти високого змагального результату. У підготовці національної команди Франції до Ігор XXX Олімпіади в Лондоні робота наукових груп була зосереджена на обслуговуванні 400 спортсменів з 25 видів спорту. Критерієм подібної опіки норвезьких спортсменів з боку «Olympiatoppen» є виключно їх здатність потрапити у 8-12 найкращих з урахуванням динаміки наявних результатів і етапу багаторічної підготовки, популярності виду спорту в країні і світі, рівня конкуренції і реального представництва спортсменів і країн на головних міжнародних змаганнях. Таких спортсменів в Норвегії близько 200 [116].

В Японії кількість і рівень послуг, що надається Національним навчальним центром та Японським інститутом спортивної науки залежать від результатів спортсменів на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу і Азії. У Великобританії підтримка видів спорту здійснюється за принципом «ніяких компромісів», обслуговуються лише кращі і прогресуючі спортсмени. «Спорт Великобританії» фінансував підготовку до Ігор XXXI Олімпіади 2016 р. спортсменів з 24 видів. Питання про окремі види спорту вирішувалося після щорічного аналізу відповідності досягнень їх спортсменів на світовій арені стандартам елітного рівня. В Італії увага концентрується на видах спорту, в яких вітчизняні спортсмени мають високі досягнення, а також у спортивних дисциплінах, які є новими в олімпійській програмі або мають невисокий рівень конкуренції на світовій арені. За підсумками попередніх Ігор Олімпіад всі види спорту розділені на чотири групи – в залежності від продемонстрованої спортсменами стабільності у завоюванні олімпійських медалей.

У Нідерландах державна стратегія полягає у збільшенні витрат на спорт вищих досягнень з особливим зосередженням на підготовку спортсменів в обмеженій кількості спортивних дисциплін. З 2013 р. кількість спортивних програм, які тут курирує НОК, з точки зору підтримки перспективних спортсменів скоротилася зі 180 окремих дисциплін в 58 видах спорту до 55 дисциплін в 33 видах спорту. Види спорту, спортивні дисципліни з точки зору змагальних претензій розділені на три групи: «подіум», «потенціал» і «талант». Склад груп постійно коригується в бік розширення або звуження переліку спортсменів.

Важливою складовою наукової діяльності є інформаційна комунікація. Найбільший вплив на розвиток НМЗ спорту вищих досягнень надають дві інформаційно-комунікативні інфраструктури:

• інформаційно-комп'ютерні системи-довідкові, консультативні, науково-технічні, контрольно-управлінські і т. п.;

• міжнародні та національні об'єднання (асоціації, спілки, Федерації) зі спортивної науки (психології, спортивної медицини і спортивної інформатики).

У провідних країнах передбачено створення національних інформаційних мереж. У Німеччині діє інформаційний сервісний центр для надання необхідних матеріалів з наукових публікацій, документів на запити тренерів, спортсменів, наукових координаторів, управлінців, науковців тощо.

Функціонує система інформаційного забезпечення олімпійської підготовки в Південній Кореї, яка включає вивчення передового міжнародного та національного досвіду, запрошення закордонних тренерів, збір наукової інформації, поліпшення просвітницької роботи та консультацій науковців. Поширена практика формування автоматизованих контрольно-управлінських систем для виконання програм підготовки з формалізацією планування, обліку і звітності, з введенням персональних електронних паспортів спортсменів, стандартизованих комп'ютерно-розрахункових комплексів за науково-діагностичними методиками. Комплексне поглиблене обстеження спортсменів – членів національної команди Італії передбачає оцінку загальної фізичної підготовленості; стану систем: серцево-судинної, скелетно-м’язової, центральної нервової, кардіореспіраторної; режиму і раціону харчування. Після обстежень лікарі команди по базі даних мають можливість отримати медичний висновок з описом результатів і коментарем (зокрема проблем з дотриманням правил всесвітнього антидопінгового агентства); тренери – рекомендації щодо поліпшення підготовки або корекції тренувальних програм; спортсмени – медичні довідки з коментарями та пропозиціями щодо дієти і тренувань.

Ефективній роботі фахівців у сфері спорту сприяє створення міжнародних і національних професійних структур, участь в яких дає можливість володіти інформацією про новітні розробки та ефективно використовувати інноваційні технології в підготовці національних команд. Наприклад, Міжнародна рада зі спортивної науки і фізичного виховання об'єднує близько 300 організацій з понад 60 країн, Міжнародна асоціація спортивних тренувальних центрів – майже 70 установ більш ніж в 20 країнах світу, Міжнародна федерація спортивної медицини – 8 міжнародних, 4 континентальних і 136 національних асоціацій.

Отже, поданий аналіз, основою якого є дослідження, виконане Ю. Павленко і Н. Козловою, свідчить про розуміння керівниками країн важливості відповідної фінансової підтримки спортивної науки. Тому основним джерелом

фінансування наукової діяльності є державний бюджет. Водночас з цим використовують також інші варіанти фінансування: створюють спеціальні фонди, залучають інвестиції приватного сектора, пожертвування громадян, прибуток від продажу лотерей і т. п. Так, цільова підтримка досліджень та інновацій, які можуть принести безпосередню користь британським спортсменам, становить 12 млн фунтів стерлінгів. На забезпечення підготовки національної команди США за два роки перед Іграми XXX Олімпіади в Лондоні, НОК витратив на спортивну науку 3,4 млн доларів, на спортивну медицину – 4,2 млн, освітні програми і архівні послуги – 2,6 млн, з яких понад 60% коштів було направлено на заробітну плату задіяних фахівців.

Фінансування Австралійського інституту спорту обходиться державі в 50-60 млн доларів США. У Німеччині інвестиції в інститути, пов'язані з елітним спортом, складають понад 22 млн євро. Для підтримки роботи Інституту прикладної науки тренування та Інституту дослідження і розвитку спортивного обладнання виділяють понад 8 млн євро. На утримання Японського інституту спортивної науки щорічно виділяють 16 млн доларів США. За надані наукові та медичні послуги національним командам в лабораторії Інституту спортивної медицини та спортивної науки НОК Італії щорічно витрачає в середньому 4,5 млн євро, а в Центрах Олімпійської підготовки – 4 млн.

Інвестиції в наукову діяльність в різних країнах становлять від 2 до 12 % суми, яку виділяють на підтримку спортивної підготовки. Для оперативного отримаання фінансової допомоги Корейський інститут спортивної науки в 1999 р. з дозволу Міністерства культури, спорту і туризму був інтегрований до Фонду заохочення корейського спорту. В Італії у 2002 р. всю систему забезпечення спорту вищих досягнень було передано акціонерному товариству «Послуги для Національного олімпійського комітету Італії» (Coni Servizi S.p.A.), 100% акцій якого належать Міністерству економіки і фінансів.

Як бачимо, сучасна система НМЗ підготовки спортсменів в олімпійському спорті передбачає: посилення впливу наукового компоненту в системі управління спортом, що забезпечується широким представництвом вчених в загальнодержавних організаційних структурах; систематизацію нормативно-правової бази спортивної науки, зумовленої збільшенням кількості і об'єднанням нормативно-правових актів різних сфер діяльності, задіяних у підготовці спортсменів; функціонування тренувальних спортивних центрів, які надають повний спектр послуг щодо забезпечення підготовки національних команд; концентрацію наукового обслуговування в провідних наукових і навчальних закладах з високим кадровим і матеріально-технічним

потенціалом; кількісне і якісне зростання наукових послуг, покликане випереджаючим розвитком спортивної науки, комплексністю, систематичністю, практичністю і вибірковістю наукового обслуговування національних команд; поширення комунікаційно-інформаційних структур, що забезпечують накопичення і використання знань; стимулювання наукової діяльності переважно за рахунок державного фінансування в розмірі до 12% від загальної суми, передбаченої на спортивну підготовку.

Особливості організації підготовки провідних спортсменів за кордоном

Аналіз ефективних систем олімпійської підготовки свідчить про їх комплексність та однаково важливу роль різних складових частин у забезпеченні кінцевого результату. Без використання на високому рівні можливостей усіх наведених раніше складників не можна розраховувати на успіх. Одними з таких складових частин системи спортивної підготовки є теоретико-методологічні та організаційні засади. Лише при їх раціональному використанні можна розраховувати на ефект використання можливостей усіх інших складників [222].

Як показує здійснений аналіз, у різних країнах використовуються різні форми, методи та підходи до олімпійської підготовки, які можна об’єднати за трьома напрямами. Один із них передбачає підготовку в межах системи конкретного виду спорту з подальшим об’єднанням найсильніших спортсменів у національну олімпійську команду для участі в Олімпійських іграх. Ефективність такого напряму зумовлюється загальним ставленням до спорту в країні, організаційними, економічними і матеріально-технічними можливостями, станом спорту в системі середньої та вищої освіти, організаційними і фінансовими можливостями національних спортивних федерацій, їхньою здатністю до якісної підготовки спортсменів до Олімпійських ігор. Такий напрям існує у США, Німеччині та, частково, в Італії.

Наступний напрям орієнтує на формування цілісної системи олімпійської підготовки, де національна олімпійська команда розглядається як така, що здатна досягти найвищого спортивного результату на Олімпійських іграх. Це можливо в тих країнах, де держава формує жорстку організаційну і методичну систему олімпійської підготовки. Така система використовується в сучасному Китаї та на Кубі, протягом багатьох років була в СРСР та НДР.

Третій напрям займає проміжне місце між інтересами різних державних і громадських структур, де передбачається планомірна підготовка до

Олімпійських ігор із раціональною та широкою змагальною практикою, яка охоплює 8–10-місячний період протягом року. Така підготовка показала свою ефективність в Австралії, Великій Британії, Норвегії, Японії і Франції.

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

– наукові основи спортивного відбору та орієнтації;

– теоретико-методичні основи спортивного тренування;

– контроль і супроводження процесу зміни функціональної підготовки спортсменів;

– прикладні програми спортивного харчування й відновлення фізичного потенціалу;

– теоретичні основи та практичне застосування психологічних засобів і методів у спортивній підготовці; профілактика спортивного травматизму і професійних захворювань;

– прикладні програми вивчення і 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 якісний менеджмент з упровадження стратегії підготовки і досліджень.

Так, наприклад, особливістю системи олімпійської підготовки в Китаї є органічний
взаємозв’язок тренувального процесу з науковими дослідженнями, оперативне впровадження наукових рекомендацій у практику спортивної підготовки і постійне вдосконалення на цій основі системи підготовки спортсменів вищого класу в різних видах спорту. Спільна діяльність китайських вчених і тренерів концентрується в трьох напрямах: тестування і управління процесом удосконалення різних сторін підготовленості; профілактика травматизму та захворювань; відновлення і реабілітація після травм.

Науковому забезпеченню спортивної галузі сприяє робота Спільноти спортивної науки Китаю, яка об’єднує понад 10 тисяч науковців і технологів. Основною особливістю системи наукової та медичної підтримки національних

олімпійських команд Китаю є прагнення охопити всі, без винятку, складові існуючої системи підготовки спортсменів.

Для американських тренерів характерним є науковий пошук та експериментування, прагнення до впровадження досягнень науки у практику, щоденне використання різних тестів, що включають фізіологічні, біохімічні та біомеханічні показники. Це дає змогу розвивати різні тренерські школи зі своєрідною методикою спортивної підготовки.

Ефективність олімпійської підготовки в Норвегії обумовлена оснащенням спорту вищих досягнень найсучаснішим інвентарем та обладнанням із використанням новітніх технологій разом з діяльністю елітного центру спортивної підготовки, який став полігоном для проведення наукових досліджень, упровадження передових досягнень науки в практику підготовки найсильніших спортсменів і прикладом для створення низки подібних центрів підготовки перспективних спортсменів у регіонах країни.

Проблематику спорту вищих досягнень у Німеччині розробляють понад 60 наукових установ – інститути і лабораторії, які розміщені в різних регіонах країни: Німецький спортивний університет у Кельні, Інститут прикладної науки тренування в Лейпцигу та Інститут досліджень і розвитку спортивного спорядження в Берліні. Ці інститути, частково, намагаються відновити підходи і продовжувати роботу в тих напрямах, 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 за участі спортсменів високого класу.

У Великій Британії складовою частиною спортивної підготовки є всебічна наукова та медична підтримка. Цю роботу покладено на Англійський інститут спорту, який являє собою мережу наукових установ. Складниками цієї мережі є 10 тренувальних центрів в Англії, центри в Північній Ірландії, Шотландії та Уельсі. Центр має свою спеціалізацію за видами спорту, а також з тематики наукових досліджень. Безпосередню роботу з національними командами здійснюють групи фахівців різних напрямів забезпечення. Діяльність цих груп має прикладний характер і будується згідно з програмами наукового забезпечення підготовки у виді спорту, а також відповідно до заявок тренерів і спортсменів.

Можна узагальнити, що найважливішим напрямом наукового забезпечення олімпійської підготовки є пошук нових технологій у різноманітних

сферах, які б дали змогу спортсменам отримати перевагу за рахунок використання нових ідей і методів у тренувальному процесі, а також спортивній техніці, екіпіровці, інвентарі та обладнанні.

Отже, констатуємо, що ефективність системи олімпійської підготовки в будь-якій країні визначає комплексність залучених складників у забезпеченні кінцевого результату. Мова йде про теоретико-методологічну, організаційну, науково-методичну, медичну, матеріально-технічну, фінансову, тренувальну та змагальну діяльність, а також підготовку спортивного резерву. Кожна зі складових частин потребує окремих досліджень і пошуку механізму найефективнішого використання в умовах підготовки українських олімпійців.

Конкретність – відмінна особливість успішних досліджень у спорті

Ще до Олімпійських ігор в Пхьончхані Норвегія з 329 олімпійськими медалями в скарбничці залишила далеко позаду США (281) і Канаду (170) за підсумками всіх раніше проведених зимніх Олімпійських ігор, а після Пхьончхана Норвегія лише посилила позиції. У Норвегії живе близько п'яти мільйонів чоловік, це в 64 рази менше, ніж у США. Як вийшло, що невеликий народ у медальному заліку за всі роки зимових Ігор випереджає решту світу?

Одна з очевидних відповідей – наукові дослідження. Спорт для норвезьких вчених такий же важливий напрямок, як свого часу – освоєння космосу для американців та СРСР.

Фізик Тріне Себерг з SINTEF Digital – інституту, який є частиною найбільшого незалежного дослідницького агентства в Скандинавії, – керує програмою Smart Sensor System. Колись вона моделювала датчики для пацієнтів, які страждають серцевими захворюваннями, а також для дайверів і пожежних, а тепер працює з найкращими норвезькими спортсменами, використовуючи технічний досвід своїх науковців [42].

Себерг вважає, що спорт сьогодні – це найбільш надихаюча сфера для дослідників. До того ж, результати робіт учених допомагають не тільки спортсменам, а й звичайним людям. Сьогодні Норвегія є одним з європейських лідерів у таких дослідженнях, особливо коли мова йде про зимові види спорту. «Спорт сьогодні настільки просунутий, що охоплює багато наукових напрямків, – говорить Себерг. – Важливо відзначити, що технології, розроблені для спортсменів, використовуються, наприклад, для реабілітації людей з хронічними захворюваннями, травмами та різними видами інвалідності».

Себерг пояснює, що в професійному спорті враховується кожен крок. Знання того, як найбільш ефективно використовувати фізіологічний потенціал людини, – це запорука олімпійського успіху. Тому Норвезька дослідницька рада (Forskningsrådet) не шкодує коштів для розробки систем, здатних надавати якомога точніші дані про фізіологію людини.

Смарт-годинник із вбудованими спортивними програмами, які контролюють активність ентузіастів фітнесу, здатні підрахувати, скільки калорій використовується під час прогулянки, бігу або їзди на велосипеді. Однак вони були не зовсім точні з точки зору вимог спорту. Годинник не знає, чи рухаємося ми за вітром або проти нього, під дощем або під палючим сонцем, а, може, і в сильні морози. Вони також не можуть вирахувати, скільки зусиль людина вкладає в певну послідовність рухів. Тому такі широко поширені гаджети не підходять для професійних спортсменів. Команда Себерга з SINTEF Digital створила набагато більш точну систему, призначену для вимірювання ефективності рухів лижників.

У співпраці з університетами та університетською лікарнею в Осло дослідники створили інтегровану сенсорну систему, яка серед іншого відстежує частоту серцевих скорочень, температуру шкіри, положення тіла атлета в просторі, а також – руху і прискорення окремих кінцівок. Система включає в себе сім датчиків IMU, тобто інерціальної навігації. Адже в спорті, як і під час польоту в космос, важливий кожен кілограм, система є легкою, просто монтується і до того ж бездротова.

Спеціальний алгоритм порівнює дані про роботу рук з даними про рухи ніг і визначає три основні лижні техніки. Завдання системи – допомогти бігунам та їх тренерам розробити більш ефективні методи навігації по маршрутах з різними характеристиками. Програма знаходить слабкі місця бігуна (лижника), допомагаючи поліпшити його індивідуальну програму підготовки. Ці знання також будуть використовувати виробники лиж. Розробники програми отримали фінансування від Норвезької дослідницької ради на чотири роки.

Норвегія не шкодує грошей на спорт і охоче створює нові установи для його підтримки. Прикладом може служити дослідницький центр SenTIF, розташований поруч із гірськолижним центром Гранас. Центр високих спортивних досліджень Норвезького університету науки і технологій в Тронхеймі є одним з чотирьох норвезьких національних інститутів, що займаються спортивними розробками. До його завдань входить розробка та оптимізація техніки, що використовується у спорті, а також обладнання, яке

сприяє більш ефективній спортивній підготовці та досягненню все більш високих результатів.

У дослідженнях SenTIF бере участь еліта норвезького спорту – стрибуни з трампліну, бігуни і лижники, гандболісти, жіноча футбольна команда і спринтери, а також члени провідних місцевих спортивних клубів. Центр пишається своїм інноваційним, міждисциплінарним підходом і гнучкістю, що дозволяє швидко підготувати проекти, адаптовані до поточних потреб даного виду спорту. Норвезькі платники податків не протестують проти виділення коштів на спорт, оскільки хочуть пишатися досягненнями своїх представників. До того ж, норвезьцями щиро сприйнята думка, що чим більше вони економлять на спорті, тим більше потім доведеться вкладати в систему охорони здоров'я.

Один із стипендіатів SenTIF – Йорген Даніельсен, зайнятий дослідженням техніки використання лижних палиць в класичній лижній гонці. Даніельсен зацікавився технікою «скандинавської ходьби» (скандинавська ходьба (від англ. Nordic Walking), в оригіналі фінською Sauvakävely – ходьба з палицями – вид фізичної активності, в якому використовується певна методика занять і техніка ходьби за допомогою спеціально розроблених палиць). Нещодавно було виявлено, що для ефективного відштовхування від палиць потрібна робота всього тіла, і, у великій мірі, ніг. Раніше лижники викидали палиці перед собою, після чого залишали їх позаду. Стипендіат SenTIF, провівши дослідження, рекомендує ввести уточнення у техніку рухів, а саме робити невеликі замахи і динамічніше працювати ногами, немовби підстрибуючи, щоб тіло «обвисало» на палицях. Використання лижних палиць часто є вирішальним фактором перемоги. Правильна робота ніг у класичних лижах тим важливіша, чим вище рівень лижника. При фізичному навантаженні невеликої інтенсивності верхня частина тіла виконує близько 60% роботи. Але чим краще тренований спортсмен і чим швидше він рухається, тим більше навантаження лягає на ноги.

SenTIF вивчає і стрибки з трампліну. У Тронхеймі регулярно з'являються провідні стрибуни, щоб поліпшити свою техніку. Один із найважливіших проектів центру в цій дисципліні – «Баланс, поза і техніка руху кращих в світі стрибунів на лижах і норвезьких комбінаторів». У лабораторіях і в гірськолижному комплексі вчені провели безліч біомеханічних аналізів стрибків. Стейнар Брет з Інституту неврології і руху NTNU пояснює, що це одна з найбільш технічно складних спортивних дисциплін в світі. Щоб зробити хороший стрибок, будуть потрібні відповідна фізична, технічна і психічна підготовка. Від навчання не варто чекати дива – для цього виду спорту

підходять тільки гнучкі і стрибучі люди. Стрибун на лижах з першої світової тридцятки здатний підстрибнути на місці в два рази вище ніж будь-яка інша людина, яка не займається цим видом спорту. Багато людей, навіть якщо тренувалися б цілодобово, не змогли б цього домогтися.

Однак можна навчитися відповідної техніки, яка не має нічого спільного з природними людськими рухами. Імітуючи стрибок в безпечному середовищі лабораторії, звичайна людина зробить те, що на трампліні напевно вбило б її – максимально опустить вниз пальці стоп і випне живіт. Стрибун на лижах підтягне стопи вгору, щоб направити лижі, і в якийсь момент вигинається так, щоб його тіло за формою нагадувало банан. Щоб викорінити природні рефлекси і навчитися робити нераціональні з точки зору логіки, для засвоєння бажаних рухів будуть потрібні тисячі повторень у штучних умовах лабораторії.

У SenTIF дослідники також працюють над розумовою складовою стрибків. Наприклад, вимірюють мозкові тета-хвилі у стрибунів, які працюють у лабораторних умовах, для вивчення рівня їх концентрації. Мета полягає в тому, щоб навчити спортсменів максимально концентруватися на завданні, незалежно від погодних умов, очікувань аудиторії і рівня конкуренції. Психологія часто є ключем до успіху. Тренер і керівник однієї з філій Olympiatoppen (організації, створеної Норвезькою спортивною асоціацією і Олімпійським комітетом) Фроде Моен займається дослідженнями психологічної підготовки спортсменів і виконує роль головного ментального тренера норвезьких олімпійців.

Вражаючі досягнення норвежців у зимових видах спорту Моен пояснює декількома факторами: протягом багатьох років норвежці створювали культуру таких зимових видів спорту, як бігові лижі, стрибки з трампліну, лижне двоєборство, біатлон, швидкісний спуск. У кожній з цих дисциплін є чемпіони, які являються для інших приладом на довгі роки, і кожен з них закріпився в певному регіоні країні, асоціюючись з місцевими громадами. Завдяки цьому сьогодні в Норвегії важко знайти місто чи навіть село, де немає спортивного клубу або не проходить хоча б щорічний конкурс з бігу на лижах, ковзанярського спорту або стрибків з трампліну.

Наступний фактор – тренерський склад. Тренери, а також батьки, діти яких відвідують місцеві спортивні групи, володіють глибокими знаннями про методи навчання спорту та про обладнання, адже свого часу більшість із них були спортсменами високого рівня і знайомі з міжнародними стандартами.

І, нарешті, третій фактор – наукова підтримка. Olympiatoppen, а також університети та дослідні центри тісно співпрацюють між собою для створення дослідних проектів і навчальних програм.

В одній зі своїх робіт Моен довів: так звані еудемонічні почуття, тобто задоволення власним життям, грають велику роль в реалізації потенціалу спортсменів. Недостатньо отримувати задоволення від швидкоплинних переживань успіхів у спорті. Щоб перемагати стабільно, найкраще бути реалізованим і щасливим також у звичайному житті. Про це свідчить аналіз даних, зібраних серед кращих норвезьких лижників. Дослідження не підтверджує поширену думку про те, що «спортивна злість» – це хороша рушійна сила.

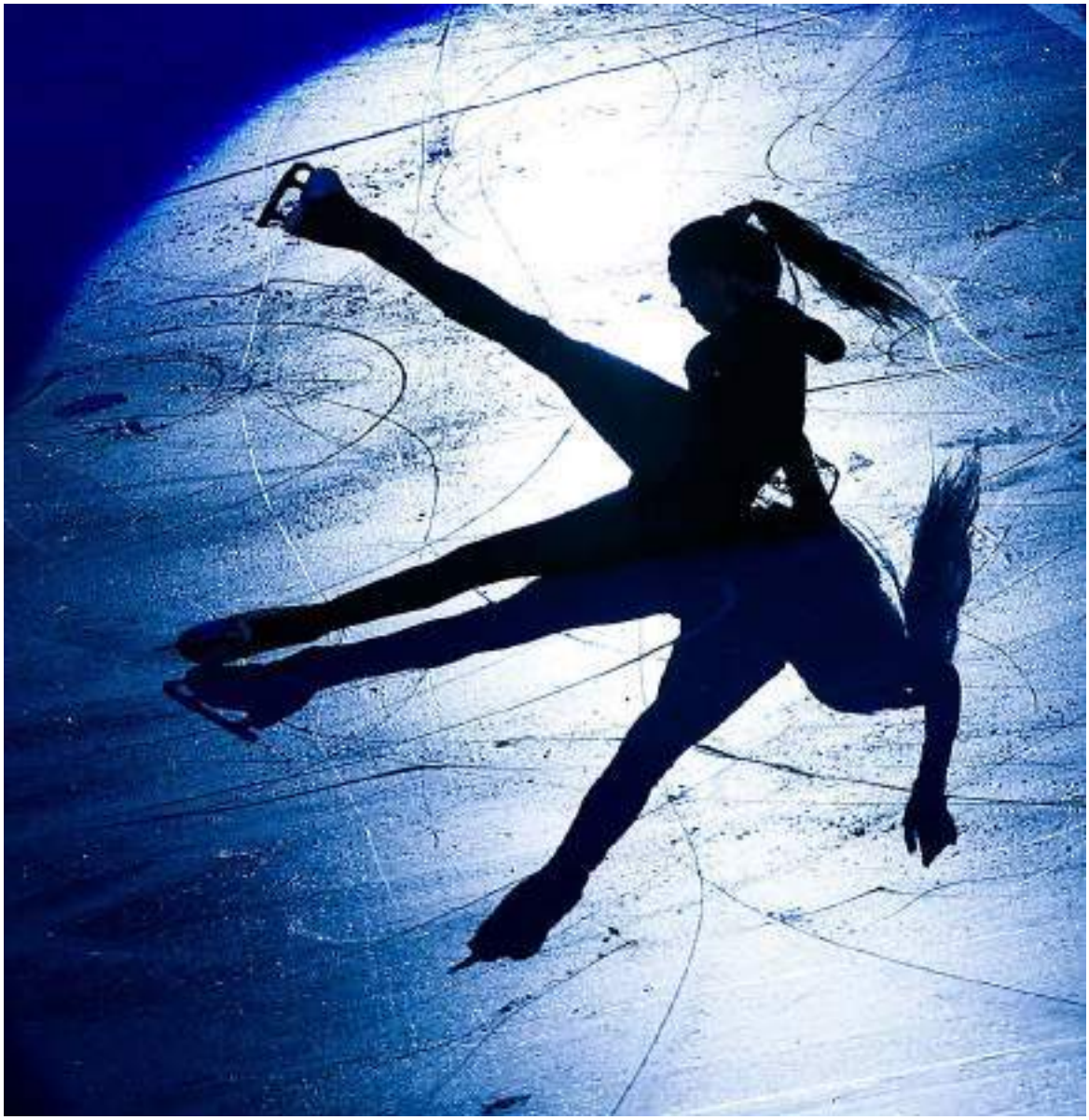
«Почуття – це хімія, а на практиці – сила, що впливає на витрату енергії в організмі, – пояснює Моен. – Від того, які емоції ми відчуваємо і якої вони інтенсивності, залежить, наскільки ефективно ми будемо управляти енергетичними ресурсами. Крім того, сильні емоції можуть призвести до своєрідної «хімічної лоботомії» (у первісному значенні, лоботомія (від грец. Λοβός «частка» + τομή «розріз») – форма психохірургії, нейрохірургічна операція, при якій одна з частинок мозку (лобова, тім'яна, скронева або потилична) видаляється або роз'єднується з іншими областями мозку), а це означає, що підтримка спокою і контакту з самим собою буде дуже складним завданням. Розуміння того, які стимули пов'язані з почуттями, а також мистецтвом підтримки психічної рівноваги, незважаючи на різні дратівливі фактори, це те, чого спортсмени можуть і повинні вчитися».

За словами наставника норвезьких олімпійців, для професійних спортсменів вкрай важливо знайти джерело задоволення поза спортивними аренами. «Професіоналам варто знайти якесь заняття крім тренувань, яким можна займатися в не дуже завантажені спортивною підготовкою пори року. Почуття, що вони досягають успіху не тільки в спорті, може зменшити стрес», – пише Моен в своєму університетському блозі.

На прохання дати пораду спортсменам, Моен каже: «Тренуйтеся так, ніби ви берете участь у «битві». Навіть під час вправ звикайте до ситуацій, з якими вам доведеться зіткнутися під час змагань. Робіть це часто і сумлінно, не тільки на фізичному та технічному рівні, але і на розумовому. Коли справа дійде до змагань, пов'язані з цим виклики будуть для вас чимось буденним. Досить буде просто повидитися як завжди».

Норвезькі науковці стверджують, що сьогодні жоден спортсмен, який стоїть на олімпійському подіумі, не може сказати, що зобов'язаний своїм

успіхом тільки самому собі. Щоб отримати олімпійську медаль, потрібна потужна група підтримки, яка і входить до сучасної системи підготовки. Роль вчених, однак, не тільки в підтримці самих спортсменів, але також їхніх партнерів – тренерів, техніків, реабілітологів, психологів і навіть членів сім'ї.



6.3. ДІЯЛЬНІСТЬ СПОРТИВНИХ ТРЕНУВАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

Тренувальний центр – нова організаційна форма підготовки спортсменів

Централізована підготовка була визнана як найбільш ефективний спосіб організації тренувального процесу спортсменів високої кваліфікації ще в 1950-1960-і роки, пояснюють Ю. Павленко та Н. Козлова [117]. В колишньому СРСР подібна форма була впроваджена спортивними функціонерами через усвідомлення потреби в концентрації зусиль групи різних фахівців і матеріального забезпечення в інтересах якісної підготовки спортсменів.

Такий підхід давав можливість використати найкращі спортивні споруди, допомагав обмінюватися досвідом, координувати роботу тренерів, медиків і науковців, управляти підготовкою команд і окремих спортсменів, здійснювати відбір кращих в збірну команду СРСР за результатами навчально-тренувального збору, відпрацьовувати командні тактичні дії. Саме тому спортивні тренувальні центри були важливою складовою системи підготовки збірних команд з олімпійських видів спорту. Це відомі бази під Москвою (озеро Кругле, Подільськ), центр із зимових видів спорту під Мінськом (Раубічі), бази в середньогір'ї (Цахкадзор, Вірменія), база для конькобіжного і гірськолижного спорту в середньогір'ї (Медео, Казахстан), центр в районі Сухумі (Ешера), а також центр під Києвом (Конча-Заспа).

Радянський досвід організації централізованої підготовки поступово вивчили, перейняли і вдосконалили багато країн і, адаптувавши його до сучасних умов, почали ефективно використовувати в підготовці національних команд до міжнародних змагань. Як видно, досвід вивчають в різні історичні періодирізні зацікавлені сторони: або фахівці з-за кордону у нас, коли дійсно було що вивчати, тоді як зараз досвід, накопичений в інших країнах потрібен нам: його запозичення і використання дозволить не гаяти час на пошуки.

Почнемо зі Сполучених Штатів. Національні збірні команди США концентруються, переважно, в чотирьох комплексних центрах олімпійської підготовки і десяти національних спортивних центрах, які вирішують такі задачі: супровід спортивної підготовки, впровадження нових знань і технологій в практику національних федерацій, тренерів і спортсменів, проведення наукових проектно-конструкторських робіт. Три Олімпійських спортивних центри НОК США розташовані в Колорадо-Спрінгс, Чула-Віста і Лейк-Плесіді. Головним є олімпійський комплекс в Колорадо-Спрінгс, який з’явився в результаті передачі

в 1978 р. Національному олімпійському комітету споруд колишньої авіабази військово-повітряних сил США. У розвиток інфраструктури спортивного комплексу в 1996-1997 рр. було вкладено 24 млн доларів, хоча планується провести його генеральну реконструкцію.

База має можливість надати одночасно повний спектр послуг майже 600 тренерам і спортсменам, в розпорядженні яких знаходяться спортивні споруди для проведення тренувального процесу з 15 видів спорту, харчовий блок, два готелі, центри спортивної медицини і спортивної науки. Розташування поблизу від бази штаб-квартири п'ятнадцяти національних спортивних федерацій дозволяє оперативне вирішувати виникаючі організаційні питання, контролювати хід підготовки національних команд.

У тренувальних центрах передбачено надання спортсменам повного спектру послуг з медицини, інформатики, біомеханіки, здобутків спортивної промисловості та інших науково-прикладних областей. Так, підрозділ спортивної науки Олімпійського центру в Лейк-Плесіді складається з п'яти відділень: спортивна біомеханіка, спортивна фізіологія, спортивна психологія, інформатика та інженерні технології.

У спортивній інфраструктурі США передбачений центр олімпійської освіти, розташований в Північному Мічиганському університеті. Спортсмени поєднують тут тренувальний процес із навчанням у вищій школі. Вони мають безкоштовне або пільгове проживання і харчування, доступ до спортивних і навчальних об'єктів світового рівня, послуги спортивної медицини і науки, передбачені програмою академічні заняття. Крім того, проводяться різноманітні короткострокові курси з підвищення кваліфікації тренерів, менеджерів, лікарів та інших спеціалістів, освітні програми для спортсменів-ветеранів.

Отже, розглянемо перелік різноманітних послуг, що представляють спортивно-тренувальні центри Канади, Австралії та інших країн. Наприклад, спортсменам в канадських центрах надаються сучасні спортивні споруди з необхідним обладнанням та інвентарем, умови для проживання, харчування, відпочинку і відновлення. Додатково спортсменам надається широкий комплекс послуг для оптимізації тренувального процесу, а саме:

- послуги дієтологів, психологів, хіропрактиків (хіропрактика – одна з форм альтернативної медицини. Хіропрактика використовує мануальну терапію, в тому числі, маніпулювання хребтом, суглобами і м'якими тканинами, а також фізичні вправи і консультування щодо способу життя), а також

масажистів, фізіотерапевтів, біохіміків, фізіологів, фахівців з фізичної підготовки, планування тренувального процесу та ін.;

- з профілактики спортивних травм і захворювань, лікування і реабілітації; поєднання занять спортом з освітою для подальшої трудової діяльності, соціальною адаптацією після закінчення спортивної кар'єри; оптимізації образу життя і вирішення нагальних життєвих проблем (відносини в спортивному колективі, з тренером і фахівцями, представниками ЗМІ, юридична допомога, управління фінансами, співробітництво зі спонсорами та ін.);

- з розширення знань і уявлень тренерів у сфері методики підготовки і оптимізації змагальної діяльності за модульною системою (побудова багаторічної підготовки, складання тренувальних планів, харчування спортсменів, фізична підготовка, ментальна підготовка, відновлення і реабілітація, лідерство і етика та ін.).

Вісім спортивних тренувальних центрів, розташованих в різних куточках Австралії, надають повний спектр якісних послуг близько 700 спортсменам з 26 видів спорту. В рамках центрів працюють інститути та академії спорту окремих штатів і територій, матеріальна база яких дає можливість надавати якісні послуги. Так, в Інституті спортивної науки м. Канберра діє один з найвідоміших центрів з плавання, який має сучасне біомеханічне обладнання для проведення тестування, навчання техніці і наукових досліджень в природних умовах.

Діяльність фахівців спортивно-тренувальних центрів широка і різноманітна. Саме тому процес підготовки найсильніших спортсменівв тренувальних центрах Австралії до найбільших міжнародних змагань носить комплексний характер. Цей процес здійснюється групою фахівців різного профілю, спеціалізація яких полягає у наступному.

Спортивні лікарі ведуть роботу по профілактиці спортивних травм і професійних захворювань у спорті. Вони координують свою діяльність з роботою вузьких фахівців (кардіологів, ортопедів, терапевтів, гінекологів та ін.) і взаємодіють з іншими фахівцями.

У сферу діяльності фізіотерапевтів входить профілактика травм і реабілітація після травм, прискорення відновних реакцій після великих тренувальних і змагальних навантажень з використанням широкого кола фізіотерапевтичних методів. Фізіотерапевти також супроводжують спортсменів під час змагань, вони тісно взаємодіють з тренерами і лікарями в питанні оптимізації фізичного стану спортсменів.

У функції фізіологів і біохіміків входить всебічне тестування можливостей і функціонального стану спортсменів, вивчення динаміки адаптаційних процесів,

діагностика станів перевтоми і перенапруження функціональних систем, рекомендації щодо корекції тренувального процесу, профілактики застосування допінгу, поведінки під час далеких авіа перельотів, тренуванні в різних умовах (середньогір'я, високогір'я, високі температури). Фізіологи і біохіміки тісно взаємодіють з лікарями, дієтологами, психологами. Їх спільна мета – розробка несуперечливих рекомендацій, одна з яких має доповнювати іншу.

Фахівці в галузі біомеханіки досліджують спортивну техніку. Вони використовують різні динамічні і кінематичні характеристики тіла і рухів спортсмена; розробляють рекомендації з корекції рухів, зменшенню аеродинамічного і гідродинамічного опору. Сучасна спортивна промисловість надала в розпорядження фахівців з біомеханіки широкий комплекс дослідницької апаратури. Така апаратура дозволяє реєструвати і обробляти різноманітну інформацію, яка відображає техніку спортсмена і резерви її вдосконалення.

Робота спортивних психологів охоплює два відносно самостійних напрямки. Перший з них пов'язаний з оптимізацією тренувальної і змагальної діяльності. Цей напрямок передбачає використання методів стимуляції мотивації і концентрації, регулювання психічного напруження, стійкості до фізичного та емоційного стресу. Другий напрямок забезпечує стійкість і управління негативними впливами зовнішнього середовища: соціальних проблем, взаємовідносин у тренувальній групі і сім'ї, травм, захворювань, перфекціонізму (перфекціонізм, – це переконання, що ідеал може і повинен бути досягнутий. У патологічній формі – переконання, що недосконалий результат роботи не має права на існування. Так само перфекціонізмом є прагнення прибрати все «зайве», образно кажучи, зробити «нерівний» предмет «рівним») та ін.

Дієтологи розробляють загальну стратегію харчування і застосування харчових добавок з урахуванням специфіки виду спорту, змісту тренувального процесу, індивідуальних особливостей атлетів. У їхні обов'язки входить корекція харчування і споживання рідини в тренуванні і змаганнях в залежності від конкретної ситуації: енерговитрати спортсменів, підвищена температура навколишнього середовища, умови середньогір'я і високогір'я, особливості кухні в місцях проведення змагань та ін.

Фахівці в галузі інформаційних технологій допомагають спортсмену і тренеру використовувати потенціал мережі Інтернет. Такий підхід дозволяє оперативне отримувати різну інформацію, важливу у загальних зусиллях з підвищення якості процесу спортивної підготовки. Ця інформація може

відноситися до досягнень у науковому супроводі, у техніці, тактиці та змагальній діяльності основних конкурентів; використання різних тренажерів і пристроїв; врахування точки зору на те чи інше питання відомих фахівців спорту і т .п. У сфері діяльності цих фахівців знаходяться інтелектуальний аналіз інформації, рекомендації по її використанню, інформаційно-комунікаційна взаємодія з іншими фахівцями.

У Китаї діють 24 центри олімпійської підготовки. Шість із них знаходяться в структурах великих спортивних вищих навчальних закладів, інші – поблизу від центрів спортивних досліджень. Центри олімпійської підготовки при вишах мають статус шкіл вищої спортивної майстерності, а за кількістю і якістю спортивних об'єктів випереджають аналогічні спеціалізовані установи багатьох інших країн. Школи вищої спортивної майстерності безпосередньо підпорядковані Державній генеральній спортивній адміністрації Китаю і фінансуються з державного та місцевих бюджетів. Їх функціонування дозволяє повноцінно організувати процес підготовки спортсменів, успішно поєднувати навчання з заняттями спортом, ефективно вирішувати питання матеріально-технічного, науково- методичного та медичного забезпечення спортсменів.

У Пекіні є декілька національних навчальних центрів: три великі комплексні бази для підготовки спортсменів з групи видів спорту, а також декілька спеціалізованих баз – з велоспорту, фехтування, кульової стрільби, стрільби з лука та ін. В них також створені всі умови для результативної підготовки, повноцінного відпочинку і відновлення, наукового і медичного забезпечення.

Національна команда по кожному виду спорту має у своєму розпорядженні власну базу, на якій надаються якісні тренувальні та інші супутні послуги. Наприклад, у провінції Юньнань знаходиться база, призначена для підготовки плавців, і високогірна база для підготовки легкоатлетів-стаєрів. У провінції Хайнань розташований центр підготовки, у якому тренуються спеціалісти з вітрильного спорту, а також спортсмени, які спеціалізуються в пляжному волейболі. Комплексні бази для тренування легкоатлетів знаходяться в Шанхаї і в провінції Фуцзянь. В рамках реалізації програми «Проект-119» для спортсменів-веслувальників був створений навчальний центр «Тисяча островів». До роботи у центрі були запрошені кращі зарубіжні тренери з різних країн світу.

Відзначимо важливу деталь: попри величезні ресурси китайського спорту, тут існує регіональна спеціалізація, і кожна провінція розвиває свої спортивні центри для місцевих команд з обраних видів спорту [117, с. 82]. На

спеціалізованих тренувальних базах спортсмени знаходяться близько восьми місяців протягом року, що дозволяє ізолювати спортсменів від зовнішніх несприятливих чинників, здатних порушити процес підготовки, і надати всю сукупність послуг, необхідних для напруженої і ефективної роботи спортсменів.

У Німеччині з досвіду колишньої Німецької Демократичної Республіки запозичено функціонування 20 олімпійських тренувальних центрів. Вони мають всю необхідну інфраструктуру для повноцінної підготовки спортсменів світового рівня: сучасні спортивні бази з відповідним обладнанням, повний спектр наукових і медичних послуг, пропонують реалізацію освітніх програм для спортсменів і тренерів, комфортне проживання і засоби відновлюю чого дозвілля. На поєднання всіх цих складових і спрямованановa модель управління спортом вищихдосягнень Німецького олімпійського спортивного союзу.

З урахуванням федеративного устрою країни, поки що в землі Північний Рейн-Вестфалія реалізується проект «Momentum», досвід якого в разі позитивних результатів, що помітне сприятимуть підготовці спортсменів високого класу, буде поширений на інші землі Німеччини. В рамках проекту почав діяти Німецький науково-дослідний центр спорту вищих досягнень в спортивному інституті м. Кельна. Його діяльність спрямована на застосування результатів досліджень у практиці спорту вищих досягнень, забезпечення консультацій фахівців, обслуговування наявних потреб, підвищення кваліфікації керівників спорту, тренерів і лікарів. Усього в ньому працюють 120 співробітників, які займаються питаннями біохімії, біомеханіки, ортопедії, спортивної медицини, спортивного тренування і спортивної інформатики, які усі разом здійснюють науковий супровід 200 спортсменів.

Симбіоз наукових установ з розвиненою спортивною інфраструктурою землі Північний Рейн-Вестфалія, що має 29 спортивних спілок, три олімпійські бази, 300 спортивних баз в системі дитячого спорту і спорту вищих досягнень, надає науковій діяльності практичну спрямованість, сприяє широкому проведенню обстежень спортсменів безпосередньо в умовах тренувального процесу з постійним моніторингом параметрів тренування за допомогою спеціальних тестів, біохімічних методів, діагностичних комплексів і спеціальних тренажерів.

У Франції функціонують 24 регіональні центру народної освіти і спорту, які є державними структурами з координації підготовки спортсменів високого рівня, створення умов з отримання освіти для майбутньої професійної кар'єри теперішніх спортсменів, проведення дослідницької діяльності, забезпечення

спортивних заходів. Для створення оптимальних умов, які б об'єднували тренувальний і навчальний процес, у 1975 р. створено Національний інститут спорту і фізичного виховання. На його території загальною площею 34 га знаходяться спортивні, навчальні, наукові і сервісні споруди.

У структурі відділу спортивної науки діють п'ять лабораторій (біомеханіки і психології, інформаційного забезпечення спорту, тренувальної та змагальної діяльності, спортивної психології і ергометрії, спортивної соціології), а також група фахівців з аналізу практики підготовки спортсменів. Відділ працює в двох напрямках: проведення науково-дослідницької роботи і науковий супровід підготовки спортсменів.

Медичний відділ забезпечує контроль фізичного стану спортсменів (спостереження, функціональні обстеження в лабораторіях і в природних умовах), приймає участь у діяльності Центру здоров'я і пункту невідкладної медичної допомоги.

Відділ спорту вищих досягнень відповідає за якість місць тренувань і відпочинку спортсменів, за їх цікаве і відновлювальне дозвілля.

Відділ освіти забезпечує такий затребуваний спортсменами навчальний процес, який надає професію і, одночасно, не заважає вдосконаленню майстерності спортсменів.

Загальна робота 400 співробітників, серед яких близько 80 лікарів, 50 викладачів, 20 наукових співробітників і 130 тренерів, ґрунтується на повній взаємній довірі, колективній відповідальності і чіткому розподілі функцій між інститутом і федераціями. За останні роки держава інвестувала в реконструкцію матеріальної бази інституту 220 млн євро.

Директорат Національного інститутуспорту і фізичного виховання в тісному співробітництві з керівництвом системи олімпійської підготовки опікується діяльністю спеціальних груп підтримки підготовки спортсменів. До роботи залучають фізіотерапевтів, психологів, психоаналітиків, біомеханіків, лікарів, тренерів з функціональної підготовки. Їх робота полягає в оперативному реагуванні на проблеми, що виникають у підготовці спортсменів. А також – у надані, на основі поточної експертизи і оцінювання стану спортсменів, пропозицій для їх розв’язання.

У Великобританії діє довготерміновий проект, спрямований на створення в різних регіонах країни мережі з реконструйованих або новозбудованих закладів для підтримки спорту вищих досягнень, сприяння виступам спортсменів на міжнародній арені, а також на розвиток зарубіжних центрів спортивної підготовки, а саме – в Австрії та на Кіпрі. У його реалізації беруть

участь Національний олімпійський комітет країни, Конфедерація спорту Великобританії, спортивні союзи, Національний інститут спортивної медицини, тренувальні центри, а також інститути спорту Англії, Шотландії, Північної Ірландії та Уельсу.

Проект під назвою BOX-100, започаткований у Великобританії, спрямований на здійснення постійного високоякісного забезпечення спортивної підготовки шляхом об'єднання чотирьох блоків: тренувального, наукового, медичного і обслуговуючого. Перший забезпечує спортсменів місцями для проведення тренувального процесу з використанням різноманітного сучасного обладнання, тренажерів і т. п. Науковий підрозділ має лабораторії з біомеханіки, тестові стенди, відеотеку, бібліотеку, консультативні кабінети. Медичне обслуговування складається з підрозділів, що включають огляд пацієнта, лікування, проведення фізіотерапії, гідротерапії і допінг-контролю. До складу блоку обслуговування входять приміщення для відпочинку, проведення дозвілля, семінарів, транспортні послуги, приміщення для гіпоксичної адаптації.

У мережі тренувальних центрів задіяні 22 спортивних інститути в Англії, Північній Ірландії, Шотландії та Уельсі, в кожному з яких наукова діяльність і впровадження її результатів у практику органічно об'єднані з підготовкою спортсменів високої кваліфікації. Кожен центр спеціалізований з визначених видів спорту, під які підпорядкована також тематика наукових досліджень. Уельській інститут спорту взаємодіє з національними центрами легкої атлетики та водних видів. У Кришталевому палаці в Лондоні розташована одна з провідних клінік, її консультанти – це спеціалісти з ортопедії, ревматології, кардіології, фармакології, дієтології, фізіології і травматології. У Центрі водних видів спорту в Ноттінгемі створений Центр спортивної науки і медицини, який здійснює фізіологічне тестування спортсменів, їх відновлення після травм. Наукова лабораторія в Ліллішелі, укомплектована фахівцями з фізіології, біомеханіки та інших наукових дисциплін, проводить дослідження фізіологічних резервів, харчування, а також тренувальних програм спортсменів.

Для надання якісних послуг спортсменам відкрито подібні центри і в Італії. Вони включають харчоблок, зал для фітнесу, медичні кабінети, наукові лабораторії, навчальні аудиторії, кімнати для відпочинку, адміністративні апартаменти, інтернет-кімнату для інтерактивного дистанційного навчання. У розпорядженні спортсменів провідного центру є веслувальний канал, відкритий і закритий 50-метрові басейни, легкоатлетичний стадіон, баскетбольні майданчики, футбольне поле і арена для стрільби з лука.

Національна мережа центрів забезпечує скоординований корпоративний підхід до планування та здійснення досліджень в порті, обслуговування команд по всій території Італії незалежно від розташування спортивних баз і переїздів спортсменів, супровід їх протягом всієї спортивної кар'єри; збільшує можливості спортивної науки і спортивної медицини; надає сприяння співпраці з науковими установами інших сфер.

До основних Національних центрів олімпійської підготовки спортсменів Італії відносяться «Фора Італіко», «Три Фонтане», центри в Формії, Ріано, Платона дель Вивера. Вони розташовані на великих територіях, у комфортних кліматичних зонах і мають всю необхідну інфраструктуру для повноцінної підготовки, проживання, харчування, відновлення, медичного обслуговування та реабілітації, наукового супроводу, навчання. Впровадженню наукових розробок у практику сприяє те, що державний університет фізичної культури і спорту розташований безпосередньо в центральному італійському спортивному комплексі країни – «Фора Італіко».

У багатьох центрах надається можливість проводити біомеханічні, фізіологічні та біохімічні дослідження, що сприяють удосконаленню спортивної техніки, раціональному плануванню навантажень і управлінню адаптаційними можливостями. Для поповнення знань спортсменів, проведення заходів з підвищення кваліфікації тренерів, менеджерів, суддів і спортивних лікарів є бібліотеки і аудиторії, обладнані новітніми інформаційними системами. У розпорядженні фахівців – сучасні медичні центри з широким спектром відновлювальних і реабілітаційних послуг.

Національний олімпійський комітет Республіки Корея з 1966 р. почав роботу з будівництва баз для спортсменів, виступи яких повинні покращувати престиж країни і сприяти об'єднанню ментально розділеної нації через спорт. Основними установами НОК є три тренувальні центри: Таенеунга, Тхебек (1330 м над рівнем моря) і Чінчхоні, які об'єднують тренування, навчання, дозвілля і обслуговування спортсменів. Попри перенасиченість центрів спортивними спорудами, їх керівництво працює над модернізацією засобів обслуговування тренувального процесу, покликаних постійно і комплексно використовуватися для створення передової системи спортивної підготовки.

Спортивна база в Чінчхоні визнана найсучаснішою в світі. Її будівництво приблизно в 100 км на південний схід від Сеула почалося в 2005 р., відкрита вона була в 2011 р. На цей час в комплекс входять стрільбища, центр плавання, криті і відкриті тенісні корти; комплекс для легкої атлетики з 5-кілометровою біговою доріжкою для кросу, поля для гри в бейсбол і софтбол, кімнати для

регуляції ваги, гуртожиток для проживання 356 спортсменів, навчальні аудиторії, бібліотеки і кафетерій на 264 місця. Другий етап будівництва комплексу завершений в 2017 р. Він включає велотрек, льодовий каток, поле для регбі, гольф-комплекс, арену для стрільби з лука, зали для боксу, тхеквондо, дзюдо, важкої атлетики, фехтування, боротьби, художньої гімнастики, настільного тенісу, гандболу, бадмінтону та інших видів спорту. Загальна вартість будівництва 560 млн доларів США за рахунок державної та корпоративної підтримки.

На території спортивної бази Таенеунга знаходиться Інститут спортивної науки. Для проведення досліджень і обслуговування спортсменів він залучає експертів з фізіології, біомеханіки, психології та спортивної соціології. Це дає можливість комплексно підходити до наукового обґрунтування програм фізичної, технічної і психологічної підготовки, відбору і супроводу талановитих спортсменів. Інститут надає рекомендації з розвитку нових технологій у спорті, здійснює аналіз і оцінювання нових товарів спортивної промисловості, паралельно – здійснює підготовку фахівців: тренерів, спортивних менеджерів, маркетологів, спеціалістів із суміжних галузей науки і практики.

Підготовці спортсменів світового рівня сприяє діяльність Корейського національного спортивного університету. Головною метою закладу є впровадження сучасних практичних і наукових методів і програм зі здійснення спортивної підготовки. Науково-дослідний інститут університету розробляє і впроваджує в практику підготовки спортсменів найсучасніші методики, поширює наукові розробки серед елітних і професійних спортсменів, національних і молодіжних команд, надає вузько-специфічну технологічну підтримку спортивній промисловості.

В Японії перший Національний тренувальний центр функціонує з 2008 р., хоча його відкриття, як і інституту спортивної науки, обговорювали ще в 1960-і роки. Об'єднання наукового інституту і тренувального центру сприяє впровадженню в практику програми наукової підтримки спортсменів. Розгортання інфраструктури спортивних споруд біля наукової установи дає можливість науковим співробітникам обслуговувати певні види спорту. Під час будівництва спортивних споруд намагалися створити комфортні умови для спільної діяльності наукових працівників і практиків (вбудовані відеокомплекси, місця для наукової апаратури і т. п.). Цей досвід передбачають поширити також у провінціях.

Діяльність інституту в комплексі з тренувальним центром спрямована на виконання та впровадження результатів досліджень зі спортивного тренування,

лікування травматизму, інших напрямків медицини, на відбір спортсменів, контроль підготовки, інформаційне забезпечення тренувальної і змагальної діяльності провідних спортсменів країни. Він складається з чотирьох департаментів: спортивна наука, спортивна медицина, спортивна інформатика і адміністрація [9]. Підрозділи забезпечують наукове, медичне та інформаційне супроводження, проведення тренувального процесу, проживання та харчування спортсменів, адміністративне управління таантидопінгову діяльність.

У Нідерландах для об'єднання тренувань, навчання і проживання спортсменів під патронатом НОК і Міністерства охорони здоров'я, соціального забезпечення і спорту створені чотири центри елітного спорту і навчання: в Амстердамі, Ейндховені, Арнемі і Херенвені. Основними вимогами до їх функціонування є співпраця принаймні з шістьма федераціями, сучасні спортивні споруди, належні умови проживання, можливість отримання спортсменами потрібної освіти, надання їм кваліфікованої медичної допомоги, можливість упровадження інноваційних технологій. Наприклад, спортивний центр в м. Арнем отримав статус Центру елітного спорту і освіти у 2009 р. Він обслуговує біля 250 спортсменів з одинадцяти видів спорту. Близько 120 чоловік постійно живуть в готелі спортивного центру Папердал, а решта – в студентських гуртожитках міста, що знаходяться в декількох кілометрах. Всім спортсменам надано транспортне обслуговування. Тренувальний процес здійснюють понад 50 тренерів.

У центрі реалізуються 25 програм з підготовки спортсменів високої кваліфікації з числа талановитої молоді, які діють 300 днів на рік по 15-20 годин на тиждень. Крім спортивних баз і готелів у його структуру входить Центр спортивних інновацій, який складається з відділу спортивної медицини, інституту спортивних споруд і національного агентства спортивних інновацій, де спортсмени можуть отриматиповний спектр необхідних послуг по соціальнимабо спортивним аспектам. Тут же розміщені офіси НОК, офіси багатьох спортивних федерацій, конференц-зали. Спортсмени мають можливість отримати всі рівні освіти в різних видах навчальних закладів: ліцеї, коледжі та університеті.

Крім зазначених закладів в країні функціонують п'ять національних центрів елітного спорту, які забезпечують підготовку спортсменів в одному із зазначених видів спорту: легкій атлетиці, вітрильному спорті, тріатлоні, пляжному волейболі і ватерполо, де займаються близько 80 спортсменів по 22 програмам. Національні центри також зобов'язані забезпечити спортсменів повним спектром послуг, включаючи тренування, навчання, проживання,

харчування, медичне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення, психологічне консультування і науковий супровід.

Елітний центр спортивної підготовки спортсменів Норвегії був створений в Осло у 1986 р., в одному комплексі з організацією Olympiatoppen, яка займається підготовкою спортсменів країни до головних міжнародних змагань, Норвезькою школою спортивної науки, Норвезькою клінікою спортивної медицини, готелем і рекреаційною зоною Сонг. На зразок цього елітного центру створюються спортивні центри в інших регіонах: Тромсе, Тронхеймі і Бергені.

Якісній централізованій підготовці сприяють спеціалізовані навчальні заклади: Норвезька школа спортивної науки і шість шкіл елітного спорту. У структурі Норвезької школи спортивної науки діє Центр прикладних досліджень, діяльність якого спрямована на задоволення потреб спортивної практики шляхом проведення компетентних досліджень, формування навичок наукової роботи у студентів і надання послуг з науково-методичного забезпечення. Для поєднання освіти і тренувального процесу організація Olympiatoppen має угоду з 15 університетами та коледжами з навчання елітних спортсменів.

Отже, на сучасному етапі розвитку олімпійського спорту значно зросли вимоги до організації централізованої підготовки спортсменів як тривалого неперервного строго керованого процесу, вичерпне забезпеченого усім необхідним. Досвід радянської системи підготовки у частині створення сприятливих умов для проведення тренувального процесу, відпочинку, заходів з медичного і науково-методичного забезпечення у перших спортивних тренувальних центрах отримав подальший розвиток і вийшов на якісно більш сучасний рівень у країнах, що мають високі спортивні досягнення на останніх Олімпійських іграх.

Тренувальні центри провідних країн значно розширили перелік своїх послуг, підвищилася увага до інформаційної, освітньої та матеріальної підтримки спортсменів у вирішенні як спортивних, так і соціальних проблем. У розвитку сучасних спортивних тренувальних центрів простежується комплексний підхід: обслуговування всіх учасників централізованої підготовки з кооперацією організацій, здатних надати тренувальні, сервісні, медичні, наукові, навчальні, інформаційні, матеріально-технічні або адміністративно-господарські послуги в необхідній кількості та належної якості.

Фактори, що визначають конкурентоспроможність тренувальних центрів

Цю тему достатньо глибоко дослідив Т.К. Єсентаєв у своїй дисертаційній роботі [43]. Він зазначає, що привабливість спортивного тренувального центру для спортсменів, тренерів та інших фахівців безпосередньо залежить від структури та якості наданих послуг. У діяльності центрів простежується, як мінімум, вісім груп факторів, що сприяють підвищенню ефективності спортивної підготовки (розглядаючи ці фактори, нескладно порівняти їх з можливостями традиційно-найкращих первинних вітчизняних спортивних організацій, які мають готувати майбутніх олімпійців, якими є ШВСМ). Серед них:

1. Матеріально-технічне забезпечення (головне завдання – якісне забезпечення тренувального процесу і змагань у відповідності до існуючих світових стандартів).

2. Сервісне забезпечення (створення комфортних умов перебування у центрі).

3. Медико-біологічне забезпечення (збереження стану здоров'я і підвищення функціональних можливостей спортсменів).

4. Науково-методичне забезпечення (розробка і впровадження нових знань і технологій).

5. Освітні послуги (підвищення загально освітнього і професійного рівня спортсменів).

6. Соціалізація спортсменів (сприяння соціальній адаптації, соціальному захисту, формування особистої, соціальної і сімейної культури спортсменів).

7. Інформаційне забезпечення (забезпечення необхідною інформацією осіб, задіяних у підготовці спортсменів, а також забезпечення функціонування самого центру).

8. Організаційне забезпечення (організаційно-управлінське забезпечення функціонування системи спортивної підготовки).

Відповідно до цих груп факторів потрібні:

1. Спеціалізовані зали з видів спорту для спеціально-підготовчої, допоміжної, загальної підготовки, а також для проведення змагань (послуги, що надаються додатково, – забезпечення необхідними спорядженням, інвентарем і обладнанням, діагностичною апаратурою; моделювання екстремальних умов підготовки і змагань).

2. Готель, комбінати харчування з повним циклом виробництва і реалізації якісної їжі, влаштовані місця для харчування, для відпочинку спортсменів, служба побуту, паркові зони відпочинку (проживання не нижче

рівня 3-х зіркового готелю, диференційоване харчування, контроль відповідності продуктів вимогам ВАДА, організація відпочинку).

3. Швидка медична допомога, відновлювальний центр, центр травматології, центр спортивної медицини, поліклініка, центр психологічної служби, окремі кабінети (проведення комплексу діагностичних, профілактичних, лікувальних і відновлювальних заходів, в тому числі, з підвищення резервних можливостей організму спортсменів).

4. Науково-дослідний інститут або наукові лабораторії з проблем спортивної підготовки, функціональної діагностики, біомеханіки тощо (проведення фундаментальних і прикладних досліджень, виконання наукових розробок, науково-методичне забезпечення спортивної підготовки).

5. Навчальні заклади, навчальні аудиторії, лекційні зали – усе в безпосередній близькості до міст тренувань і проживання спортсменів (проведення навчального процесу для отримання середньої та вищої освіти, заняття з теоретичної підготовки спортсменів, а також підвищення кваліфікації тренерів та інших фахівців).

6. Соціальна служба, кабінети соціальної допомоги, навчальні аудиторії для дистанційного та індивідуального навчання (проведення консультацій, курсів, надання допомоги у вирішенні питань бізнесу, особистого життя, кар'єри, комунікації тощо).

7. Інформаційний центр, інформаційно-аналітичний центр, інформаційні кіоски, бібліотека, служба мережевого сервісу (збір і надання даних довідково-інформаційного, консультативного, науково-технічного і контрольно-управлінського характеру).

8. Адміністративно-господарський орган, органи управління розвитком видів (виду) спорту, органи управління спортивною сферою (взаємодія з органами управління з організаційних питаннь збірних команд (участь у змаганнях і зборах), з поставниками спортивних матеріально-технічних ресурсів і т. п. [43, с. 134].

Наукові працівники, яких слід розглядати поруч з тренерами і психологами як найбільш важливих діючих осіб в діяльності центрів, здійснюють всебічний аналіз існуючих наукових розробок і зразків позитивного досвіду, забезпечують експертний критичний аналіз, оцінювання і апробацію запропонованих технологічних рішень щодо покращення різноманітних складових тренувальної і змагальної діяльності спортсменів і команд.

Крім того, неодмінною умовою конкурентоздатності центрів є впровадження, за усіма виділеними групами факторів, інноваційних рішень, що вимагає залучення до роботи висококваліфікованих і різнопланових фахівців.

Це ж стосується відповідності спортивних споруд, інвентаря і обладнання передовим технологіям і світовим стандартам.

Для зменшення фінансових витрат на придбання інноваційних технологій і сучасного обладнання активно застосовують різні складові маркетингу, включаючи меценатство, спонсорство, ліцензування (дозволи на використання символіки національних спортивних організацій на продукції), концесію (експлуатацію на визначений термін з подальшим поверненням власнику), лізинг (тимчасове застосування з періодичною виплатою вартості амортизації), можливість проведення реклами запропонованого товару (послуги) на ринку.

Рівень організацій з безпосередньої реалізації стратегії розвитку спорту вищих досягнень і відповідна стратегії всебічно обґрунтована модель підготовки спортсменів вищої кваліфікації та її ресурсне забезпечення, до якої належать спортивні тренувальні центри, на думку Т.К. Єсентаєва, потребує якісного менеджменту на двох умовних рівнях.

Перший з них пов'язаний зі здібностями керівників і персоналу, залучених до підготовки спортсменів, долати в своїй діяльності «міжвідомчі бар’єри». Поєднувати жорстке адміністрування з демократичними формами управління, знімати напругу між «спортивною елітою», найближчим і віддаленим спортивним резервом.

Основою менеджменту другого рівня є побудова багаторічної підготовки, орієнтована на досягнення найвищих результатів в оптимальній віковій зоні і забезпечення спортсменів сукупністю умов і послуг, необхідних для успішного їх вдосконалення, які враховують знання і досвід фахівців (тренерів, фізіологів, біохіміків, психологів, дієтологів, спортивних лікарів, фахівців з теорії і методики спортивної підготовки таменеджерів).

Ефективність менеджменту на кожному з рівнів визначає збалансованість двох видів управління – організаційного і системного. Організаційне управління спирається на можливості організацій і фахівців, їх функції, механізми досягнення цілей, визначених особливостями конкретної організації або профілем залученого спеціаліста. Системне управління, на відміну від організаційного, передбачає координацію діяльності різних організацій і фахівців, її підпорядкування вирішенню завдань і проблем цілісної системи, яка орієнтована на втілення існуючої стратегії розвитку спорту вищих досягнень з орієнтацією на успіх національних команд на міжнародній арені [43, сс. 141-142].

Потрібно взяти до уваги, що велика кількість таких центрів у мережі тренувальних центрів, які мають бути створені і в різних областях України, призводить до конкуренції, – як між центрами, так і між фахівцями, які

претендують на те, щоб працювати в них. А це, за законами ринку, сприяє підвищенню якості роботи центрів і якості підготовки спортсменів.

Для підтримання свого високого рівня конкурентоспроможності центри вимушені постійно підвищувати якість і розширювати перелік умов і послуг, що надаються. Внаслідок бажання впроваджувати ефективні способи своєї роботи в центрах здійснюється активний пошук і застосування нових підходів і технологій, які стосуються організаційних, фінансових, матеріально-технічних, наукових, медичних, соціальних, інформаційних, освітніх, кадрових та інших аспектів спортивної підготовки, забезпечуючи перевагу центру.

Тренувальний центр футбольного клубу Манчестер Юнайтед

Подане вище – це, так би мовити, «погляд ззовні», – те, що являє собою устрій тренувальних центрів. Але опис буде неповним, якщо не звернути увагу на атмосферу, яка має панувати в центрі для того, щоб спортсмени відчували себе комфортне, «як вдома».

Тренувальний комплекс «Траффорд» в Керрінгтоні був відкритий в січні 2000 р. і він замінив Кліфф – попередню тренувальну базу футбольного клубу Манчестер Юнайтед. База в Керрінгтоні є результатом ретельних досліджень, під час проведення яких увага зверталася на найдрібніші деталі. Перед її будівництвом кілька років проводилися дослідження по всьому світу, мета яких була спроектувати такий тренувальний комплекс, який би міг забезпечити максимальні результати від кожного гравця клубу[82].

«Коли команда тренувалася у Кліфф, ми кілька років шукали інше місце, де б збудувати нову базу, адже попередню клуб вже давно переріс, – Розказував колишній тренер сер Алекс Фергюсон. – У Кліфф нас все влаштовувало, поки загальна кількість гравців клубу була близько 30. Але коли ми переїжджали, то в клубі налічувалося понад 70 гравців. Щоб всі вони поміщалися там, нам довелося добудовувати додаткові тимчасові роздягальні у внутрішньому тренувальному центрі Кліффа. Ось ми і намагалися знайти щось інше і передивились купу ділянок, але там не вистачало місця. А потім ріелтори запропонували нам це місце в Керінгтоні. Кен Меррет (колишній секретар клубу) і я приїхали, щоб вивчити місце, і воно виявилося саме тим, що нам було потрібне. Загальна площа території становила більше сотні акрів, чого нам цілком вистачало».

Отримавши відповідну ділянку землі, тренер і персонал клубу організували широкі дослідження з метою зрозуміти, як саме має виглядати тренувальна база клубу, рівня Манчестер Юнайтед. На ці дослідження були

витрачені тисячі миль і тисячі годин, витрачених експертами клубу, які намагались вивчити кращий світовий досвід у цій сфері.

«Ми відправили представників клубу, щоб вивчити кращі приклади в інших клубах світового рівня, – згадує Фергюсон. – Ліс Кершоу (колишній тренер академії) поїхав вивчити тренувальні бази в Афінах, я поїхав на базу мюнхенської Баварії; Брайан Кідд (колишній помічник тренера) відправився в гості до Мілана; Едді Кессін, який відповідав за технічне забезпечення, теж відвідав два або три клуби. Потім ми вивчили всі отримані матеріали і відібрали кращі характеристики тренувальних комплексів, які, на нашу думку, максимально підходили. Потім додали до отриманих результатів те, чого ще не вистачало, і отримали те, що ми сьогодні маємо – один з найкращих тренувальних комплексів у всьому світі».

Результати перевершили всі очікування. «Це найкраще місце в світі. Тут усі дуже прості, скромні і кожен, кого ти не зустрінеш, завжди посміхається. Це тому, що всім подобається бути тут. З цими хлопцями легко жити, і я з нетерпінням чекаю кожного тренування, адже знаю, що відмінно проведу там час. Це просто чудове місце, і я отримую одне задоволення від перебування тут», – ділився своїми враженнями гравець Луї Саа.

Будівництво бази в Керрінгтоні обійшлося клубу в 14 млн фунтів. Через два роки додаткові 8 мільйонів було витрачено на будівництво будівлі Академії Манчестер Юнайтед, яка знаходиться навпроти основної будівлі бази в Керрінгтоні. І не важко зрозуміти, на що були витрачені ці гроші. Тут є все: надсучасне тренувальне та реабілітаційне обладнання, дванадцять відкритих футбольних полів, величезний внутрішній басейн, комфортабельні роздягальні і кімнати відпочинку, шикарна їдальня; і це – лише невеликою частиною того, що є в Керрінгтоні.

«Я пам'ятаю, – в Кліфф була відмінна атмосфера, і у мене залишилися приємні спогади про нього. Однак в сучасному футболі потрібно постійно йти в ногу з часом, тому будівництво бази в Керрінгтоні було обов'язковою умовою для такого клубу», – казав Оле Гуннар Сольскяер, який приєднався до Манчестер Юнайтед у 1996 р. «Тут є все, що нам потрібно, і навіть більше: від усіх тих полів, до найдрібнішого тренажера для зорово-моторної координації – все це тут є. А якщо на ринку з'являється якась новинка, яка могла б стати нам у пригоді, клуб тут же її вивчає, купує і встановлює. Також ми отримуємо різні тестові зразки для перевірки, і, якщо вони нам підходять, клуб купує їх. Тому мені здається, що ми завжди на крок випереджаємо конкурентів».

Будучи технічно прекрасно обладнаним, Керрінгтон має свій штат персоналу: понад 50 фахівців різного профілю щодня трудяться над обслуговуванням всього комплексу, а також забезпечують комфортне

перебування гравців. Усередині комплексу панує сімейна атмосфера, яка повністю поглинає будь-кого одразу зі входу в головний будинок, де на рецепції багато років усіх зустрічала завжди усміхнена Кет Фіппс. Кет працювала в МЮ з 1968 р. і була немов би«прийомною матір'ю» для легенд клубу. Коли Девід Бекхем повернувся на «Олд Траффорд» в березні 2007 р. для участі в благодійному матчі УЄФА, він половину дня витратив на пошуки Кет. Він повинен був побачити її і сказати на прощання декілька теплих слів, що не вийшло зробити в 2003 р. у зв'язку з переходом в Реал Мадрид.

Унікальна фотографія, на якій в обнімку стоять «ходячий футбольний конгломерат» – Бекхем і проста, скромна жінка похилого віку ірландка Кет Фіппс, – займає почесне місце над каміном місіс Фіппс і передає ту унікальну сімейну атмосферу, що панує в Керрінгтоні.

На базі існує чітка система управління з декількома рівнями субординації. Наприклад, машини гравців займають центральну частину передньої парковки Керрінгтона, а машини персоналу та працівників клубу розміщуються по сторонах площадки. У той же час, обідня черга в їдальні відрізняється повною відсутністю будь-яких правил або обмежень і скидається на звичайну шкільну чергу за безкоштовним молоком і булочками. Тут немає поділу на «старших і молодших», тут усі рівні, – і персонал, і гравці, і тренери. І саме це було відмінною рисою життя, створеною у часи сера Алекса Фергюсона.

«У нас завжди було так, – розповідає сер Алекс, сидячи на балкончику другого поверху і вдивляючись в тренувальні поля. – Я думаю, що якщо ви намагаєтеся розвинути таку атмосферу, то тут все залежить від людей. У них повинні бути такі якості, які допоможуть їм уживатися один з одним і розуміти, що усі і кожен тут є окремою особистістю і частиною одного клубу. І неважливо, хто це: Кет Фіппс з рецепції, гравці і дівчатка на кухні в їдальні, – у них усіх повинні бути ті особистісні якості, які допоможуть сформувати по-справжньому сильний, згуртований колектив. Всі обідають разом, «тусуються», знаходять спільні інтереси, бродять між кабінетами один одного. Це тому, що ми їм цього не забороняємо, встановлення меж і обмежень ніколи не стояло у нас в пріоритеті. Просто головне, щоб кожен виконував свою роботу якісно».

«Сер Алекс ніколи б не зміг домогтися такої атмосфери по-іншому, – говорить Клайв Снелл, керуючий Керрінгтона. – Він дуже цінує сімейну обстановку між співробітниками. Він ніколи б не зажадав зробити окремі столові кімнати для гравців і тренерів; він хоче, щоб всі обідали разом, це стосується і офісних працівників, і вуличних працівників, і навіть персоналу, який відповідає за прибирання і чистоту на базі. Ми всі їмо одну і ту ж їжу в одній і тій же залі, і бос знає всіх в обличчя. Його пам'ять на імена просто вражає».

У Керрінгтоні все знаходиться під контролем Снелла: від покупки нового обладнання до перевірки території, або до управління футбольними потужностями бази. Клайв є загартованим і перевіреним «у боях» шерифом всього комплексу. Але так було не завжди.

«Фактично я почав тут працювати з першого дня відкриття бази, – згадує Клайв. – Команда повернулася з Клубного чемпіонату світу в Бразилії, і я саме прийшов сюди у свій перший робочий день. Весь персонал комплексу зібрався внизу, і всі шукали мене, щоб очолити їх при зустрічі команди. З того часу ми поступово розвивалися, і багато людей переїхали працювати сюди, з «Олд Траффорд». Зараз тут працює понад 50 співробітників на постійній основі».

Керрінгтон далеко перевершив Кліфф не тільки в питаннях комфорту і якості технічного забезпечення, але і в питаннях безпеки. Часи, коли гравцям доводилося пробиратися на базу через натовпи дітлахів, що стояли з широко розкритими очима, і через черги ділків, які намагаються дістати автограф, щоб потім торгувати атрибутикою клубу з автографами гравців, давно забуті. З огляду на ту популярність, яку мають всі без винятку гравці Манчестер Юнайтед, клубу доводиться часто обмежувати своїх уболівальників у доступі до футболістів заради їх безпеки і спокою.

«Уявіть собі, щоб було б, якби ми зробили відкритий доступ до бази для вболівальників? Вони були б всюди, просто всюди в радіусі декількох миль від бази, – каже Снелл. – У нас є різні організовані групи уболівальників і фанатів, організації дітей з особливими потребами та багато інших, кого ми запрошуємо відвідати тренувальну базу і подивитися на тренування команди, але все це строго за узгодженим запрошенням. Представники преси також можуть потрапити на базу тільки за запрошеннями. У нас дійсно, дуже хороша система безпеки. Вона включає і цілодобову систему відеоспостереження з різного роду чутливістю і відеокамерами, огорожа навколо всього периметра – в три метри заввишки, є група добре навчених професіоналів, які відповідають за безпеку на всій нашій території в Керрінгтоні. Тому у нас настільки хороша система безпеки, наскільки це можливо в наших умовах. Краще може бути тільки в Форт Нокс (Форт-Нокс (англ. Fort Knox) – військова база США, знаходиться майже в центрі військового містечка Форт-Нокс, в 30 милях на північний захід від Луисвілла (штат Кентуккі)».

Відгородження від усього, що могло б дратувати або відволікати від роботи, є однією з тих багатьох привілеїв, який всі гравці цінують протягом свого перебування в Керрінгтоні. І ставляться з вдячністю за фантастичні умови для цілеспрямованої роботи, які їм створив клуб.

«Чесно сказати, ми – гірше зіпсованих дітей, – казав гравець Джон О'Ші. – За нами дуже добре доглядають, все робиться для нас і тільки для нас, і все, що

нам потрібно, – це з'явитися на тренуваннях. У клубі все організовано на такому найвищому рівні, кожен доглядає і допомагає один одному, і саме тому цей клуб такий успішний протягом стількох років».

«Ми вже звикли до всього цього, і нам воно здається звичайною обстановкою, – зауважував Оле Гуннар Сольскаяер. – Але коли хтось із моїх друзів потрапляє сюди, вони вражені такою приємною і затишною атмосферою, яка панує тут. Коли Хенрік Ларссон вперше потрапив в Керрінгтон, перше, що він сказав, що це не просто клуб, а велика сім'я. Всі добре знають один одного і, як мені здається, це головне, що ми повинні зберегти. Як гравці ми всі знаємо, що можемо грати добре. Але персонал клубу допомагає нам сконцентруватися тільки на тому, як ми граємо, і не відволікатися на побічні питання. Вони завжди допомагають нам підготуватися до гри, і їм щоразу доводиться дуже добре попрацювати для цього. Але вся їх робота залишається «за лаштунками», і ніхто про це нічого не знає. Але ми це цінуємо. Мені нема на що скаржитися. А якщо у мене з'являться гроші, і я зможу побудувати свій клуб, то він буде точно таким же, як і цей. І ці гроші будуть витрачені не даремно, адже це просто чудове місце».

Оскільки всі організаційні, фінансові і бізнес-питання клубу вирішує підрозділ, який знаходиться на відстані всього 8 миль від «Олд Траффорда», футболісти в Керрінгтоні можуть спокійно сконцентруватися на найголовнішому – перемозі в кожному наступному матчі.

«Якщо дивитися в цілому, то всі в клубі зосереджені на забезпеченні кращих умов для команди, – Казав капітан Гаррі Невілл. – Нам надзвичайно пощастило в тому, що такі фантастичні люди працюють для нас. І якщо сказати, що нам дуже просто живеться - це не сказати нічого. Про нас просто фантастично піклуються. Манчестер Юнайтед визначив для себе надзвичайно високі стандарти в тому, як вони піклуються про своїх гравців, як в особистих питаннях, так і в професійних. Готелі, в яких ми зупиняємося, їжа, яку ми їмо, форма, в якій ми граємо і тренуємося, – все зроблено для нас. Це неймовірно. Я не знаю, що б з нами було, якби не Баррі Мурхауз, який доглядає за гравцями, і в медичних питаннях нам теж нема на що скаржитися. Ми повністю, так би мовити, «розбалувані» і насправді є найбільшими щасливчиками в світі, оскільки маємо честь грати в складі цього фантастичного клубу. І ми не тільки отримуємо хорошу зарплату за це, але про нас ще і дуже добре дбають. Вважаю, що нам надзвичайно пощастило. Я дуже вдячний всім в клубі. Я ніколи не знав нічого іншого, крім як грати за Манчестер Юнайтед. І я знаю, що немає нічого іншого в цьому житті, що було б краще, ніж грати за Юнайтед. Незважаючи на те, що капітан «червоних» (такою є форма) пройшов від початку до кінця всю школу Манчестер Юнайтед, клуб славиться своїм збалансованим

поєднанням гравців різних національностей, тому в коридорах Керрінгтона можна постійно чути багатоголосе відлуння всіляких мов.

Кожному новому гравцеві клубу надається всіляка допомога у вивченні англійської мови і адаптації до нового життя. Наприклад, сербський захисник Неманья Відіч – один з тих іноземців, які на собі відчули теплий прийом, наданий в Юнайтед. Неманья переїхав на «Олд Траффорд» в 2006 р. з московського Спартака і ось що він розповідає: «Коли я вперше потрапив сюди, мене переповнювали емоції. Все тут мені дуже сподобалося. Я знав, коли підписував контракт, що переходжу в найкращий клуб планети. Але мені було дуже приємно від того, що ніхто не чинив на мене ані найменшого тиску, коли я приїхав сюди. Навпаки, люди намагалися всіляко допомогти мені. Адже це був великий виклик для мене – я переїхав в нову країну, мені необхідно було адаптуватися до всього, що мене оточувало, в тому числі, до нового стилю життя і нового стилю футболу, а також мені необхідно було зблизитися зі своїми товаришами по команді. Життя в Англії значно відрізняється від життя в Москві або рідній Сербії. І коли я грав на батьківщині, всі мої рідні та друзі були поруч. А коли я приїхав сюди, я не знав жодної душі. Але завдяки всім в клубі мені було дуже просто звикнути до життя в Англії і зараз воно мені дуже подобається. Мої батьки і брат приїжджають відвідати мене, і я дуже радий від того, що тут у мене є багато часу, щоб його приділити рідним. Коли я приїхав, мені довелося змінити і свою гру, і своє життя. Перші кілька місяців були надзвичайно складними, і я не відчував себе впевнено на полі. Але якщо у мене не йшла гра, і я робив помилки, ніхто не дивився на мене якось по-іншому і не змушували відчувати себе некомфортно. Всі гравці і персонал навпаки намагалися підтримати мене і допомагали мені покращувати свою гру з кожним днем. І з часом я знайшов спокій і впевненість і зміг показати, що я насправді можу. Поруч зі мною завжди був хтось, до кого я міг звернутися за допомогою, і це було приємно. До сьогоднішнього дня я насолоджуюся життям в Манчестер Юнайтед, мені подобається бути тут і я люблю грати за Манчестер Юнайтед.

Забезпечивши своїм гравцям все найкраще, будь-який клуб може боротися за високі нагороди. Однак, щоб протягом довгих років бути одним з кращих клубів планети треба ще багато чого. І перше, потрібно, – це гарний менеджер на посту головного тренера. І до того часу, поки він працював в Манчестер Юнайтед, майже не вдавалось здолати цей клуб.

РОЗДІЛ 7.
УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

7.1. ОСОБЛИВОСТІ І ЗМІСТ КОНЦЕПЦІЇ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ В ОЛІМПІЙСЬКИХ ВИДАХ СПОРТУ В УКРАЇНІ

Пояснювальна записка до проекту Концепції

Концепція управління для сфери спорту вищих досягнень є результатом виконаної наукової розробки, яку, зазвичай, не прийнято оприлюднювати в науковому виданні, де розміщуються результати проведених досліджень. Наукова розробка, за визначенням, – це цілеспрямований процес виконання робіт з вирішення наукової проблеми вибору (з обґрунтуванням) і застосування доцільного методу отримання вченим соціально-важливого результату, відповідного поставленій меті, де сам отриманий науковий результат (нові знання), поданий у формі корисного практичного рішення [91, 97].

Наукові розробки, як правило, не публікуються з тієї причини, що вони виконуються «під замовлення», а отже передаються в розпорядження організації-замовника для їх подальшого використання. Однак у цієї наукової розробки з обгрунтування Концепції замовника немає, хоча ним, відповідно до компетенцій, могло бути Міністерство молоді та спорту України, що дозволяє автору винести її на обговорення вчених і практиків спорту.

Автор виходив з того, що фізичну культуру і спорт усе частіше розкладають на такі окремі системи, в кожній із яких присутній очевидний системоутворюючий фактор: масовий спорт, спорт вищих досягнень і професійний спорт. Предметом дослідження і розробки стало управління системою спорту вищих досягнень, а точніше – олімпійським спортом.

Набуття Україною державної незалежності і розпад СРСР означали, що радянська система підготовки спортсменів перестала існувати. Основу системи складала можливість стабільного залучення, при підтримці партійних і радянських органів, значного бюджетного фінансування (на створення спортивної бази, діяльність ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ, 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: структури Міністерства оборони СРСР (зарахування талановитих спортсменів в так звані спортивні взводи і роти, присвоєння їм офіцерських звань з відповідними зарплатами, утримання 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 усі інші.

Але з 1991 р. більшість з цих можливостей поступово відпадали. Це потребувало усвідомлення нашими керманичами спорту, що тієї звичної радянської системи підготовки спортсменів вже немає. Тому і не будуть почуті прохання директорів ДЮСШ спортивних товариств про необхідність фінансування: таких можливостей Україна вже не мала.

Це означає, що було потрібно, не відкладаючи справу на потім, вивчати позитивний досвід розвитку спорту в європейських країнах, в тій чи іншій мірі схожих з умовами України, всіляко розвивати науку про спортивний менеджмент та готувати сучасні кадри менеджерів спорту, розробляти і реалізувати за їх участю стратегію розвитку спорту в нових соціально-економічних умовах тощо. Але нічого з цього не зроблено, чиновники і далі експлуатували те, що вичерпало себе, що на очах поступово зникало, а саме – залишки «під ремонтованої» радянської системи підготовки спортсменів, що й триває до останнього часу.

Вті підсумки Олімпійських ігор в Ріо-де-Жанейро і Пхьончхангу, провальні для наших збірних, перекреслили останні надії, що якось воно само собою все владнається і Україна знов буде гідно представлена на п’єдесталах пошани найбільш престижних спортивних форумів сучасності. І тут знову переконуєшся в мудрій правоті Луція Аннея Сенеки, який стверджував: хто не знає, в яку гавань йому пливти, – для того не буває попутного вітру.

Усі проблеми сучасного спорту в Україні від того, що у нас все ще немає державної політики в галузі спорту вищих досягнень, і ніхто з міністрів Міністерства молоді та спорту України не відважився визначити стратегію його середньострокового розвитку. Тому наш не реформований спорт, це насправді судно без керма і вітрил, зібране з уламків колишньої радянської системи. І в цьому стані ним дійсно не можна «кермувати» інакше, окрім як в судомному, давно засудженому «ручному режимі» (комусь дати – те, а хтось просить – інше).

Вибір напрямку концепції реформи спорту визначає відповідь всього лише на одне питання: в ході реформи головними діючими особами мають бути національні федерації з видів спорту або пріоритет треба віддати областям України? Відповідь, насправді, досить проста, якщо взяти до уваги те, що

починаючи з 2015 р., в нашій країні, за прикладом багатьох країн Заходу, ставка робиться саме на послідовну децентралізацію влади [37, 38].

Децентралізація – це передача значних повноважень та бюджетів від державних органів місцевому самоврядуванню. Так, аби якомога більше повноважень мали ті органи, що ближче до людей, де такі повноваження можна реалізовувати найбільш успішно.

Тому виведення на перший план національних федерацій буде означати, насправді, що спорт постає в Україні як єдиний сегмент у всій системі державної політики, який обирає на найближчі роки у якості орієнтиру не логіку децентралізації, але, навпаки, централізації (якщо про таке можна сказати стосовного поки що слабких громадських організацій). По-друге, не ставиться під сумнів суверенна роль спортивних федерацій, які цілком незалежні від держави у визначенні 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 для розвитку громад?

Треба відповідально заявити, – існує визначальна обставина, яка вирішує питання про вибір вектору реформи спорту на користь державної політики децентралізації, а саме – 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, що більше від прогнозних показників Мінфіну на 21,3 млрд. грн. А у порівнянні з 2016 р. надходження зросли на 45,4 млрд. грн., або на +31 %.

Це свідчить про високу зацікавленість місцевого самоврядування у збільшенні надходжень до місцевих бюджетів, реалізації заходів на місцях щодо пошуку резервів їх наповнення та підвищення ефективності адміністрування податків і зборів. Відтак частка фінансових ресурсів, які отримують місцеві бюджети з державного бюджету, досягає 50 %, тож органи місцевої влади володіють половиною фінансових ресурсів зведеного бюджету. Частка місцевих бюджетів у зведеному бюджеті – 50 %, а це означає, що органи місцевої влади мають у своєму розпорядженні вагомий фінансовий ресурс, щоб ним ефективно управляти та спрямовувати на розвиток громад (у відносинах з державою – 50/50).

Крім того, суть проектної пропозиції щодо реформи спорту можна звести до однієї тези: в Україні вже створені достатні передумови для переходу від логіки екстенсивного розвитку, характерного для часів СРСР, до практики наукоємного, інтенсивного розвитку.

Загальна схема управління реформою спорту вищих досягнень подана на рис. 7.1.

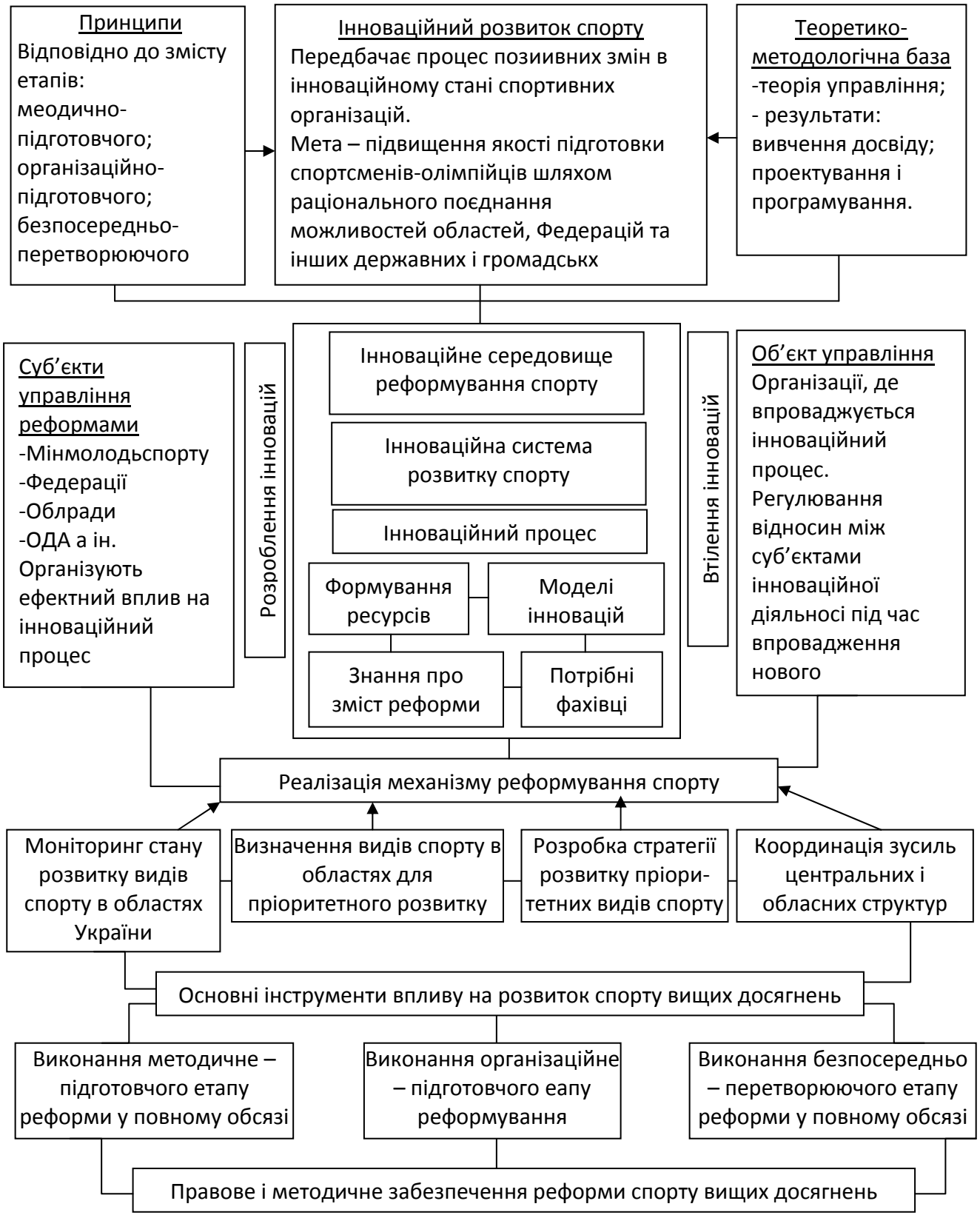


Рис. 7.1. Загальна схема управління реформою спорту вищих досягнень в Україні

КОНЦЕПЦІЯ РЕФОРМИ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ В ОЛІМПІЙСЬКИХ ВИДАХ СПОРТУ В УКРАЇНІ

1. Проблема, яка потребує розв'язання

Адміністративно-командна радянська система підготовки спортсменів після того, як Україна прийняла ринкову модель господарювання, припинила існування і залишилась у минулому. Об'єктивно неможливим на тепер є фронтальний розвиток видів спорту з усієї олімпійської програми. За останній час в Україні закладено конституційні засади, прийнято ряд нормативно-правових актів, що створили правові основи розвитку спорту в цій новій ситуації. Однак не запропонована і не проведена реформа, що враховувала б існуючі умови і забезпечила створення дійсно сучасної системи підготовки спортсменів для участі в літніх і зимових Олімпійських іграх, перемоги на яких суттєво сприяють ствердженню України.

Як результат, – 206 українських спортсменів на літній Олімпіаді в Ріо-де_Жанейро у 2016 р. вибороли 2 золоті медалі (Угорщина 8 золотих, Хорватія 5, Узбекистан 4, Казахстан 3). Нідерланди, Білорусь і Україна відрядили на XXIII зимові Олімпійські ігри 2018 р. до Пхьончхану по 33 атлети. Нідерланди завоювали 8 золотих, а разом – 20 медалей, зайнявши п'яте місце серед збірних. У Білорусі 2 золоті і 1 срібна нагорода, а в України лише 1 золота.

Проведення структурної реформи сфери спорту вищих досягнень спрямоване на те, щоб досягти сталого підйому майстерності у видах спорту, що входять до програми літньої і зимової Олімпіад, у першу чергу, тих, які мають для України гарні медальні перспективи.

На тепер ефективного та швидкого розв'язання потребують такі невирішені питання:

- в Україні відсутня державна політика з розвитку олімпійських видів спорту (не встановлені зрозумілі і переконливі пріоритети розвитку тих або інших літніх і зимових олімпійських видів спорту з ретельним урахуванням об'єктивних умов, що склались в областях і м. Києві; не визначена роль центральних державних і місцевих органів влади у розвитку тих видів спорту, які обрані на олімпійський цикл в якості пріоритетних; немає орієнтирів щодо поєднання зусиль спортивних федерацій з органами місцевої влади тощо);

- недостатнім є законодавче забезпечення розвитку спорту, наприклад, у підтримці спонсорства і меценатства, залученні позабюджетних джерел фінансування спорту і т. д.;

- до порядку денного так і не поставлене питання про створення сучасної системи підготовки спортсменів, яка має забезпечувати розв'язання поточних гострих проблем;

- не визначені зрозумілі як керівництву Міністерства молоді та спорту України і національних федерацій, так і органам влади на місцях завдання про необхідні конкретні і сильні дії у кожній з областей, з урахуванням як їх наявного потенціалу, так і передумов стрімкого розвитку тих чи іншихперспективних літніх і зимових олімпійських видів спорту;

- відсутня державна політика в такому важливому ресурсі, яким є якісне науково-методичне забезпечення багаторічного процесу спортивної підготовки, починаючи від відбору талановитої молоді, закінчуючи супроводом спортсменів, які завершили виступи;

- майже не вивчається і не використовується різноманітний позитивний вітчизняний і закордонний досвід розвитку спорту (дисертаційних робіт на цю тему практично немає, не відпрацьовані механізми переносу існуючого, вивченого та описаного позитивного досвіду в умовах сучасної України); у подальшому важливим є вивчення досвіду насамперед у небагатих країнах Європи, що можуть слугувати на даний час прикладом для України;

- хоча бюджетні ресурси на розвиток спорту в центрі і на місцях, особливо в умовах військових дій на Сході, усе ще обмежені, вони довільно дробляться на види спорту чи не з усієї програми літніх (менше – зимових) Олімпіад і на не олімпійські види спорту;

- матеріальна база майже з усіх літніх і зимових олімпійських видів спорту не відповідає вимогам сьогодення, відстає на десятиліття, жорстко гальмує розвиток спорту;

- рівень організаційного і наукового забезпечення розвитку умовної «піраміди» майже кожного з олімпійських видів спорту вкрай низький, очевидно несучасний;

- структура спеціалізацій (раніше вони мали назву «спеціальності») з підготовки фахівців для спорту є статичною, не має динаміки у своєму розвитку; і хоча «кадри вирішують усе», вона відстає від світових тенденцій: у цьому аспекті теж не враховується позитивний досвід, накопичений в інших країнах близького і дальнього зарубіжжя;

- вкрай недостатня увага якісній професійній підготовці сучасних менеджерів спорту (більшість управлінських посад, починаючи від керівників первинних організацій спорту і закінчуючи керівниками органів державного

управління, на цей час укомплектовані фахівцями без спеціальної освіти менеджерів сфери фізичної культури і спорту);

- потрібне налагоджування професійної освіти і підготовки усіх тих інших фахівців, які окрім тренерів та менеджерів, мають брати участь у новоствореній системі спортивної підготовки (спортивних психологів, фахівців зі спортивної медицини, дієтологів і фармакологів та інших спеціалістів у контексті забезпечення сучасної спортивної практики);

- потрібне чітке і зрозуміле стимулювання діяльності тренерів на різних етапах підготовки спортсменів в олімпійських видах спорту, диференціювання їх заробітної плати залежно від успіхів і заохочення до роботи в організаціях первинної ланки підготовки;

- потрібно змінити формальне (часто – на папері) проведення підвищення кваліфікації, створити і узаконити практику періодичного і об'єктивного оцінювання наявного рівня професійної підготовки тренерів та інших фахівців, які працюють зі спортсменами вищого рівня майстерності, як це має місце, приміром, у ході атестації медичних працівників.

Отже, наявна комплексна **проблема** полягає в тому, що існуюча в Україні система підготовки є нераціональною, спрощеною моделлю – навіть у порівнянні з радянською системою підготовки спортсменів високого класу. Вона є несучасною, не гарантує стабільну і якісну підготовку спортсменів-олімпійців. Відтак, ця система не відповідає часу в жодному з її елементів, не забезпечує залучення і використання вже наявних і потрібних ресурсів, можливостей і підходів, а також кадрового потенціалу для росту майстерності спортсменів.

2. Мета та етапи реалізації Концепції

Мета реформування системи спорту вищих досягнень в Україні: суттєве підвищення якості управління підготовкою спортсменів-олімпійців шляхом раціонального поєднання ресурсів і можливостей областей, національних федерацій, інших організацій і фахівців.

Надійною основою для досягнення цієї мети виступає: а) подальша розробка законодавчої і нормативної бази розвитку спорту вищих досягнень; б) забезпечення раціонального, адресного використання коштів бюджетів різних рівнів на розвиток спорту вищих досягнень; в) створення сучасної спортивної бази для розвитку обраних на місцях видів спорту для їх пріоритетного розвитку; г) створення в областях нових організаційних структур (спортивних тренувальних центрів); д) широке залучення до науково-методичного

супроводу спортсменів існуючого кадрового потенціалу (науковців та інших фахівців).

Реформа олімпійського спорту є складною організаційно-педагогічною інновацією, погоджується з основними положеннями політики децентралізації влади і визначається як середньострокова. Запропонована реформа має тривати з кінця 2018 р. по липень 2024 р.

Реалізувати Концепцію, в якій визначені основні і невідкладні дії щодо проведення реформи системи олімпійського спорту в Україні, передбачається у три такі етапи:

- перший етап – методично-підготовчий (до грудня 2019 рр. включно);
- другий етап – організаційно-підготовчий (січень – серпень 2020 р.);
- третій етап – безпосередньо перетворюючий (вересень 2020 – липень 2024 рр.).

3. Шляхи і способи розв'язання проблеми

Досягнення мети реформування системи підготовки спортсменів передбачає:

- створення організаційних умов для зацікавленого, активного і творчого включення до процесу підготовки спортсменів високого класу всіх міст обласного підпорядкування;
- виведення на якісно інший рівень, а саме – продуктивної, взаємодоповнюючої і відповідальної співпраці – областей і національних федерацій з олімпійських видів спорту;
- надання областям, разом з федераціями, права визначати на олімпійський цикл пріоритетні види спорту (один або декілька), в залежності від медальних перспектив на XXIV зимових Олімпійських іграх у Пекіні, Китай та XXXIII літній Олімпіаді у Парижі, Франція;
- об'єднання можливостей місцевих і центрального бюджету, у тому числі коштів Державного фонду регіонального розвитку – для швидкого будівництва (реконструкції) сучасних спортивних споруд під визначені для пріоритетного розвитку види спорту;
- об'єднання ресурсів місцевих і центрального бюджету для створення спортивних тренувальних центрів з надання комплексних науково-методичних і практичних послуг спортсменам і тренерам з визначених для пріоритетного розвитку видів спорту в областях;
- залучення до діяльності в центрах провідних науковців і практиків для постійного, вичерпного і всебічного супроводження і підтримки навчально-тренувального процесу;

- оперативне і якісне забезпечення менеджерів (керівників спортивних організацій), тренерів та інших фахівців, працюючих у видах спорту, обраних для пріоритетного розвитку, усіма правовими, інформаційними та іншими формами підтримки їхньої плідної роботи.

Реалізувати Концепцію передбачається відповідними діями на кожному з етапів.

Перший етап – методично-підготовчий (до грудня 2019 рр.), містить низку дій, що виконуються фахівцями які, в основному, не працюють у Мінмолодьспорті.

1. Проведення 11 робочих нарад з провідними фахівцями областей і м. Києва у формі організаційно-діяльнісної гри для розробки основних аспектів змісту державної політики у сфері олімпійського спорту, що має бути прийнята Міністерством молоді та спорту України:

- співробітництво національних федерацій і органів державної влади в областях;

- порядок визначення пріоритетних літніх і зимових видів спорту в областях України;

- подальше нормативно-правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень;

- науково-методичне забезпечення юнацького і резервного спорту;

- науково-методичне забезпечення збірних 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;

- заохочення діяльності тренерів та інших фахівців, безпосередньо причетних до підготовки спортсменів з олімпійських видів спорту, обраних для пріоритетного розвитку;

- створення і налагодження діяльності спортивних тренувальних центрів в областях;

- розробка і впровадження сучасних програм і методики навчально-тренувального процесу на різних етапах спортивної підготовки;

- структура Всеукраїнських змагань і рейтингова оцінка діяльності областей, м. Києва і національних федерацій з розвитку видів спорту в олімпійському циклі.

2. Визначення змісту і описання державної політики у сфері олімпійського спорту.

3. Погодження змісту державної політики з керівництвом країни (керівництвом Верховної Ради,Президентом України та Кабінетом Міністрів України), її оприлюднення.

4. Інформування про майбутні інновації керівників обласних і міських управлінь і департаментів фізичної культури і спорту шляхом робочих нарад і поширення потрібних для роботи методичних матеріалів, спрямовуючих повсякденну діяльність з теми реформи.

Другий етап – організаційно-підготовчий (січень – серпень 2020 рр.) передбачає:

1. Проведення максимально широкої інформаційно-роз'яснювальної роботи.

2. Призначення заступника Міністра Міністерства молоді та спорту України, у компетенцію якого входять тільки питання підготовки і проведення реформ у сфері фізичної культури і спорту; визначення найбільш підготовлених і діяльних фахівців (експертів) для кваліфікованого просування 11 вказаних основних аспектів (програм) реформи спорту.

3. 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.).

4. Встановлення контактів керівників національних федерацій з керівництвом тих областей, де федерації вважають за можливе довести перспективу розвитку (зусиллями області і федерації) їх видів спорту та наявності у цих видів гарних медальних перспектив.

5. Досягнення домовленості Мінмолодьспорту з урядом України, включаючи також керівництво Державного фонду регіонального розвитку, керівництво обласних рад і державних адміністрацій про нову схему адресного державного і приватного фінансування розвитку спорту вищих досягнень, які будуть обрані для їх пріоритетного розвитку, через бюджети областей і міст обласного підпорядкування, починаючи з бюджетів 2021 р.

6. Досягнення домовленості Мінмолодьспорту з Урядом України щодо фінансування розвитку спорту вищих досягнень у низці тих питань, які входять до виключної компетенції Міністерства молоді та спорту України (щодо розвитку загально національних тренувальних баз, утримання збірних команд, існуючихна постійній основі, тощо).

7. Досягнення у центрі і на місцях розуміння про дії, котрі буде потрібно виконати у питаннях безпосередньої реформи спорту вищих досягнень, а також сприяння робочим контактам між керівниками усіх рівнів, які будуть розпочинати і продовжувати реформу.

Третій етап – безпосередньо перетворюючий (вересень 2020 – серпень 2024 рр.), який передбачає, спочатку визначення (у вересні-листопаді 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.) відповідно до схеми, запропонованої Мінмолодьспортом України. Третій етап містить такі, пов'язані між собою, під етапи.

Під етап «Вибір пріоритетних видів спорту» (вересень – листопад 2020 р.) передбачає дотримання таких принципів (або ж основних і визначальний дій):

1. На обласні ради і обласні державні адміністрації, разом із національними федераціями, покладається відповідальність визначити вид (види) спорту, які будуть обрані в області для пріоритетного розвиту на олімпійський цикл з тим, щоб надати їм, починаючи з 2021 р., максимальну підтримку у їхньому швидкому розвитку на рівні сучасних вимог.

2. 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 перспективи розвитку видів спорту, докладно вивчивши підготовлені обласними і національними федераціями обґрунтування за наданою Мінмолодьспортом схемою.

3. Найбільш важливим показником для обрання у якості пріоритетного того або іншого зимового чи літнього виду спорту є урахування підтвердженої експертами медальної перспективи у наявних спортсменів на найближчих зимовій та літній Олімпіадах.

4. Кінцеве рішення про вибір видів спорту приймає сесія обласної ради і голова ОДА у жовтні-листопаді 2020 р., що дасть змогу забезпечити фінансову підтримку обраних видів через бюджети області та міст обласного підпорядкування, починаючи з 2021 р.

5. 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 суттєве вплинуть на розвиток даного виду спорту.

Кінцевий результат: вибір, через конкуренцію пропозицій, одного (або декількох) пріоритетних видів спорту, заключення Договорів про співпрацю між областю і федерацією.

*Примітки:** Хоча за результатами конкуренції 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 даній області. Адже, якщо на відміну від керівництва області, національна федерація вбачає медальну перспективу розвитку якогось виду спорту саме тут, вона має можливість в олімпійський цикл сконцентрувати в області спортсменів, кошти спонсорів і меценатів і провести якісну, комплексну підготовку до майбутньої Олімпіади. Ці спортсмени вже потім, отримавши олімпійські ліцензії, поїдуть на Олімпіаду і медальним успіхом доведуть право даного виду спорту отримати пріоритетну підтримку в області у наступний олімпійський цикл підготовки до зимової Олімпіади 2026 р., а також до літніх Ігор 2028 р.

** Починаючи з грудня 2020 р. і далі щодо обраних зимових видів спорту, а також у період грудня 2020 - серпня 2023 рр. відносно літніх видів буде проведений комплекс визначених разом з національною федерацією і вичерпних робіт, забезпечених на наступних підетапах. А саме: створення сучасної спортивної бази, спортивного тренувального центру, придбання потрібного інвентарю та обладнання, залучення провідних науковців і різно-профільних фахівців для забезпечення вичерпних умов здійснення якісного навчально-тренувального процесу, включаючи передбачені календарем виїзди спортсменів за кордон, тощо.

Наступний підетап – «Розгортання і проведення комплексу робіт зі створення вичерпних умов розвитку пріоритетних олімпійських видів спорту» (грудень 2020 – серпень 2023 рр.). На початку етапу на одного із заступників голови обласної ради і голови ОДА покладається відповідальність за координацію робіт з реформи олімпійського спорту. Діяльність на цьому під етапі проводиться з дотриманням таких принципів:

1. Створення суперсучасної спортивної бази, а також спортивного тренувального центру з усіма потрібними умовами, включаючи залучення групи усіх потрібних фахівців.

2. Залучення до фінансування робіт зі створення спортивної бази, окрім місцевого бюджету, також коштів Державного фонду регіонального розвитку на паритетних умовах.

3. Заохочується запрошення керівництвом області провідних менеджерів, тренерів, інших не затребуваних фахівців, а також спортсменів з областей, де даний вид спорту не отримав пріоритетного розвитку; можуть запрошуватись також іноземні тренери і спортсмени, якщо є перспектива натуралізації і можливість виступати за збірні України.

4. Діяльність провідних науково-педагогічних кадрів, які працюють у відповідних навчальних і наукових установах, а також інших залучених «вузьких» фахівців-практиків (із травматології, лікувальної фізичної культури, дієтології, психотерапії тощо), якім створені усі умови для їх результативної праці (заробітна плата, сучасне наукове обладнання тощо) зосереджується на високому рівні науково-методичного і суто-практичного забезпечення підготовки спортсменів, які є кандидатами до олімпійських збірних України. А також на підготовці спортивного резерву, сприянні розвитку «піраміди» цього виду спорту в області.

5. За участі всіх залучених фахівців, з опорою на можливості бюджетів міст, в області створюються умови для інтенсивного розвитку усієї «піраміди» даного виду спорту.

6. Згідно з уточненим порядком, продовжується виплата найбільш перспективним спортсменам обласних і державних стипендій, стипендій НОК, ДСТ і відомчих організацій.

7. Виконання власне 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.

Кінцевий результат: своєчасне і якісне проведення робіт зі створення необхідних і достатніх сучасних умов підготовки спортсменів до Олімпійських ігор в областях України.

Примітки:

* Після зимової Олімпіади 2022 р. має бути проведений аналіз виступу спортсменів, прийняті рішення щодо подальшого розвитку зимових видів в областях на наступний олімпійський цикл. Це, відповідно, позначиться на завданнях і змісті діяльності Мінмолодьспорту і областей.

** 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 у наступному олімпійському циклі, ними ж вирішуються усі питання їх успішної роботи.

Діяльність на останньому *під етапі, який має назву «Перехід до заключної фази діяльності – ефективної підготовки олімпійців» (вересень 2023 – серпень 2024 рр.)* передбачає максимально ефективне використання створених умов у центрі і в областях (кадрових, фінансових, матеріальних, організаційних, науково-методичних, технологічних тощо) для розвитку обраних на даний олімпійський цикл пріоритетних літніх видів спорту на рівні збірних команд України і проводиться з дотриманням наступних принципів:

1. Зміщення акцентів з уже вирішеного завдання створення в центрі і областях необхідних і достатніх умов розвитку пріоритетних у даний олімпійський цикл видів спорту – на розв'язання завдань забезпечення якісної підготовки спортсменів до Ігор Олімпіади.

2. Пріоритет набуває якісна професійна діяльність у збірних командах менеджерів, тренерів, вчених і методистів, медичних працівників, фахівців з використання дозволених фармакологічних засобів, фахівців з контролю за вживанням допінгу, спортивного харчування, психологів та усіх інших, потрібних для забезпечення підготовки спортсменів.

3. Головна увага зосереджена на забезпеченні робочих контактів і взаємодопомоги між фахівцями областей, які організовували всебічну підготовку майбутніх олімпійців у період 2021-2023 рр., з тренерами та іншими фахівцями збірних команд України.

4. 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.

5. 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.

Кінцевий результат – конвертація створених в областях і центрі достатніх і різноманітних умов у практику ефективної підготовки олімпійців, включаючи період від отримання ліцензій до забезпечення їхніх виступів на Олімпіаді у Парижі, з метою досягнення ними своїх найкращих результатів під час виступів на олімпійських аренах.

*Примітка:** У наступний олімпійський цикл етапи підготовки спортсменів до Ігор повторюються.

4. Очікувані результати

Очікуваними результатами реформи системи підготовки спортсменів є:

- підготовка і впровадження державної політики з розвитку спорту вищих досягнень;

- визначення чітких функцій з розвитку олімпійського спорту на центральному і обласному рівнях; налагоджування взаємнодоповнюючого і плідного співробітництва з розвитку олімпійського спорту між національними федераціями та областями України;

- створення сучасних комплексних умов розвитку для обраних на олімпійський цикл видів спорту, як пріоритетних; встановлення позбавленої суб'єктивізму і корупції практики визначення і підтримки пріоритетних видів спорту на кожний олімпійський цикл, коли до уваги беруться лише медальні здобутки і перспективи на чергових Олімпійських іграх;

- створення, з урахуванням світового досвіду, сучасної, комплексної інфраструктури розвитку пріоритетних видів спорту в Україні, від обласного рівня до рівня центрального;

- формування якісної системи контролю з боку Міністерства молоді та спорту України за поетапноюі планомірною діяльністю на місцях з розвитку олімпійських видів спорту.

5. Обсяг фінансів і матеріально-технічних ресурсів

Передбачається провести реформу олімпійського спорту за рахунок центрального державного та місцевих бюджетів, а також коштів спонсорів і меценатів. За погодженням з керівництвом Верховної Ради, Президентом України і Кабінетом Міністрів України, встановити таку норму щодо виділення у бюджетах обласних центрів і міст обласного підпорядкування: 3% від коштів бюджету на сферу фізичної культури і спорту.З них 1,5% на олімпійські види спорту, 1,5% на масовий і не олімпійський спорт. У бюджетах областей на сферу фізкультури і спорту - 2%, з них 1% на олімпійський спорт. Відповідно в таких же пропорціях мають бути % коштів на спорт, що отримані від перевиконання цих 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 (про спонсорство і меценатство, частку від лотерей тощо).

Концепція управління сучасною системою підготовки спортсменів

7.2. ОСНОВНІ РУШІЙНІ СИЛИ У РЕФОРМУВАННІ СПОРТУ ВИЩИХ ДОСЯГНЕНЬ

Організуюча роль Міністерства молоді та спорту України і громадськості в реформуванні спорту вищих досягнень

Мінмолодьспорт має довести до відома фахівців і громадськості, що фронтального розвитку видів спорту в Україні, гарантовано забезпеченого підтримкою з бюджетів усіх рівнів, з 2021 р. не буде. В областях і в центрі підтримку отримують ті види, які мають перспективу, за допомоги місцевої влади і національних федерацій, осучаснити систему підготовки спортсменів за рахунок дієвих організаційних заходів. Саме цим видам, які мають гарні медальні перспективи на майбутній зимовій і літній Олімпіадах, що визначать керівні органи областей разом з національними федераціями восени 2020 р., і буде надаватись достатня фінансова та усі інші види підтримки впродовж олімпійського циклу.

Функція Мінінмолодьспорту в управлінні сучасною системою спортивної підготовки і підтримки діяльності спортивних організацій реалізується через наступні напрямки:

- 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, включаючи своєчасне прийняття нагальних управлінських рішень і забезпечення контролю;

- створення системи належного фінансового і матеріально-технічного забезпечення як всієї структури спорту вищих досягнень, так і окремих її елементів (включаючи, види спорту, обрані як пріоритетні), із залученням як центрального, так і місцевих бюджетів;

- створення нових сучасних первинних структур результативного спорту і системи наукового, методичного, освітнього і медичного забезпечення сфери олімпійського спорту.

З-поміж іншого, Міністерству молоді і спорту України потрібно домогтись прийняття не пізніше 2020 р. Національної Концепції реформування спорту вищих досягнень. Оскільки реформа спорту спирається на політику децентралізації влади, це потребує уточнення в Національній концепції прав і обов’язків областей з територіального управління спортом.

Починаючи з 2021 р., визначити нову, оптимальну структуру загальноукраїнських змагань на 2021-2024 рр., які б забезпечили середньо строкову підготовку кращих спортсменів з обраних видів спорту з орієнтиром на успіх українських спортсменів не на Юнацькі Олімпійські ігри, а на Олімпіаду у Парижі (2024 р.). Так точно і для зимових видів.

Разом з представниками областей і національних федерацій розробити та впровадити: а) новий рейтинг оцінки діяльності спортивних організацій за рік (областей і національних федерацій); б) областей і федерацій з урахуванням розвитку спорту у всьому олімпійському циклі (за підсумками відповідного літнього та зимового олімпійського року).

У ході ґрунтовної розробки Національної Концепції реформування спорту вищих досягнень існує потреба проведення низки робочих нарад за участю представників спорту з областей і науковців за основними напрямками, а потім і програмами назрілої реформи. За ініціативою Мінмолодьспорту з 2020 р. призначити керівників основних програм розвитку олімпійського спорту, створити сприятливі умови для їхньої плідної роботи. Використовувати рекомендації фахівців, залучених до 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 отримувати грошову компенсацію за витрачений час і виконану професійну роботу, суттєво посилить можливості кадрового складу Міністерства молоді та спорту України. У такий спосіб, по-перше, вже працюючі у Міністерстві фахівці продовжують виконувати свої функціональні обов’язки, не відволікаючись на інше. По-друге, формується додатковий склад високо професійних кадрів, зусилля яких спрямовані лише на проведення реформ.

Експерти із зазначених програм мають увійти до оновленого складу Ради з питань реформування сфери фізичної культури і спорту, створеної Мінмолодьспортом. Оновлена Рада працює згідно складеного плану під керівництвом Міністра Мінмолодьспорту, Рада має готувати конкретні пропозиції щодо просування реформи фізичної культури і спорту.

Особливої ваги набуває допомога держави щодо розвитку спорту через надання спортивним організаціям податкових пільг аж до повного звільнення їх від податків на знак визнання соціальної значущості спорту в житті суспільства, що потрібно зініціювати Мінмолодьспорту через відповідні проекти Законів України. Законодавчо вирішити питання щодо надання податкових пільг спонсорам і меценатам спорту. Потрібно законодавчо встановити, також, що спорт в Україні для свого фінансування використовує відповідний відсоток

доходу від лотерей та спортивного тоталізатора (за прикладом, в Австрії це 3 % доходів на адресу федеральної спортивної програми) тощо.

У сучасній Україні конче потрібно більш дієве, ніж це відбувалось до останнього часу, використовувати можливості наукових досліджень для інтенсифікації розвитку області спорту. Передумовою цього є значна кількість висококваліфікованих фахівців з науковими ступенями докторів і кандидатів наук (у кожній області існує як не спеціалізований заклад вищої освіти фізкультурно-спортивного спрямування, так факультет фізичного виховання, а то й декілька факультетів, як у Запорізькій області). Міністерство молоді та спорту України, має визначати пріоритети щодо спрямованості актуальних для країни наукових розробок, відшукувати дієві можливості підтримки їх упровадження у практику спорту. Затверджувати Зведений план науково-дослідної роботи з фізичної культури і спорту на олімпійський цикл.

Започаткувати щорічний конкурс на кращу розробку науково-методичного обладнання для потреб фізичної культури і спорту. Заохочувати науковців і технологів, у т.ч. з ІТ технологій, не лише брати участь, але й впроваджувати розробки у практику.

Проводити конкурси з розробки програмно-методичного забезпечення для різних видів від етапу початкової підготовки до етапу збереження вищої спортивної майстерності.

Розробити і реалізувати з 2021 р. програму професійного навчання 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 з фізичної культури і спорту, до директорів ДЮСШ та інших первинних організацій спорту, повинні пройти теоретичне навчання за чотирма темами: економіка, організація, адміністрування і процес підготовки спортсменів.

За схемою, подібною до медичної галузі, створити систему підвищення кваліфікації і атестації менеджерів і тренерів в кожній з областей України (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 у визначених для пріоритетного розвитку видах спорту.

У кожній області створити тренувальний центр для 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 спеціалізовані центри. В них мають бути створені всі умови для результативної підготовки, повноцінного відпочинку і відновлення, наукового і медичного забезпечення. Передбачити їх достатнє фінансування з коштів, виділених з місцевого бюджету на фізичну культуру і спорт. Залучити до діяльності центрів кошти меценатів і спонсорів у пропорційному обсязі до коштів місцевого бюджету.

Розробити і впровадити систему ліцензування центрів, які мають діяти без шкоди для навчання юних спортсменів у закладах освіти різного рівня, з перспективою отримання молоддю бажаної професії. Крім системи ліцензування, розробити систему сертифікації спортивних тренувальних центрів. В залежності від рівня та 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.

Рекомендувати національним федераціям, місцевим органам влади стимулювати участь бізнесменів у міжнародних форумах і конференціях. Бізнесмени мають спілкуватися з колегами з-за кордону, налагоджувати контакти і зв'язки, поступово формувати спорт, як бізнес. Такі форуми – це не стільки можливість заробити одразу, скільки засіб встановлення комунікації. Наші бізнесмени мають знати мови, розуміти специфіку спортивного бізнесу, мати шо запропонувати самим. Важливо зрозуміти мислення західних партнерів, як працює індустрія, аналізувати ринки(звідки там великі гроші), на яку частку можна претендувати.

Треба поступово вчитися ставитися до спорту як до бізнесу. Очевидно, що спочатку таке бачення спорту зустріне опір, але він є природним. Отже, як тільки хтось отримає прибуток з першого спортивного заходу, його бізнес піде. А за його прикладом підуть інші.

Спортивному співтовариству рекомендоване наступне. Створити громадський рух «Український спорт», до думки якого не можна буде не прислухатися. Починати з аудиту системи фінансування фізичної культури і спорту на всіх рівнях, зі встановленням того, що призводить до корупції і непрозорості, що заважає розвиватися індустрії спорту. Потрібно влаштувати відкрите обговорення різних проектів і змін, підготувати «Маніфест активістів спорту України», готувати звернення до депутатів, донести до кожного

громадянина суть важливості необхідних перетворень, – як відхід від виключно бюджетного забезпечення.

У перспективі розділити тему фінансування на основні блоки: олімпійський спорт, професійний спорт, спорт для людей з обмеженими можливостями, медицина і допінг, спорт для всіх тощо, а потім почати обговорення всередині цих блоків. Можна сподіватись, що багато професіоналів, які працюють в спорті за кордоном, і досягли значних успіхів, тобто українські діаспори, відгукнуться на таку ініціативу. ТВ та інші медіа не обійдуть цю тему увагою, якщо рух буде масовим, енергійним, з перспективою значущих змін на краще.

Завдання має бути визначене максимально просто: спорт повинен заробляти. Нехай в спорт прийде бізнес, нехай бізнес заробляє на спорті. Єдине, окрім допомоги, що має тут контролювати держава – це життя, здоров'я спортсменів і дотримання законності.

Рейтинг як інструмент державного управління розвитком спорту

Одна з ключових проблем розвитку спорту вищих досягнень полягає у відсутності розуміння того, якими дієвими інструментами здійснюється управління окремою соціальною сферою, що у повній мірі відноситься також до сфери фізичної культури і спорту.

Виходячи з потреби підвищення якості державного управління у ряді соціальних сфер, раніше ми обґрунтували поняття «макропедагогіка», звертали увагу на потребу використання цього поняття у ході реформ в освіті, у фізичному вихованні і спорті. Логіка макропедагогіки використовувалась нами при обговоренні теми вдосконалення якості наукових досліджень у фізичній культурі і спорті, а також при використанні макропедагогічних регуляторів у процесі реформування вітчизняної системи вищої освіти.

Крім обґрунтування поняття «макропедагогіка» і демонстрації існуючих перспектив, які дає його використання, на окремо описаному прикладі нами у першому наближенні вже було продемонстровано і опубліковано можливості застосування макропедагогічних інструментів до назрілої реформи спорту вищих досягнень в умовах сучасної України.

Під реформою спорту маємо на увазі якісні зміни у системі підготовки спортсменів, у задіяних пріоритетних формах і методах організації навчально-тренувального та виховного процесу, коли, при збереженні накопиченого позитивного досвіду підготовки спортсменів, а також енергійно залучаючи

найбільш прогресивне з напрацьованого за кордоном, спортивні організації України стануть набувати рис, властивих кращим організаціям спортивного спрямування, будуть у змозі успішно діяти в умовах ринку.

Можливість проведення глибинних реформ спорту в України «знизу», тобто спираючись на серйозні можливості областей і міст, здобутих завдяки політиці децентралізації, через юридично підкріплену ініціативу фахівців на місцях, є для нас не тільки бажаною, але й на тепер єдино можливою. Приміром такого макропедагогічного регулювання розвитком спорту може бути прийняття запізнілого Закону України про спонсорство і меценатство. Він передбачає спрямування частини прибутку господарюючих суб'єктів на підтримку нових, а також вже існуючих спортивних організацій. Його важливо доповнити якісною підготовкою менеджерів спорту, здатних успішно діяти в умовах ринкової економіки, що сприятиме створенню мережі спортивних організацій, спроможних знаходити кошти для проведення навчально-тренувального процесу на сучасному рівні.

Це призведе до створення конкурентного, ринкового середовища організацій спорту і до ранжирування на «кращих» і «гірших». Але ніяким іншим способом не позбутися десятків непродуктивних і депресивних шкіл, які тяжкими гирями нависли на державному бюджеті. Адже спортсмени та їхні батьки вже чітко розуміють, що на ринку спортивних послуг перевагу треба віддавати найкращим з брендів, які насправді мають достатні можливості аби гарантувати юному спортсмену гарні умови сповна розкрити свій талант.

До числа таких макропедагогічних інструментів має відноситись якісно розроблений Міністерством молоді та спорту України рейтинг різних спортивних організацій, стимулюючий обласні організації та федерації до створення сучасної системи підготовки.

Насамперед звернемось до визначення кращих за діючим рейтингом. Хоча щорічно ці умови уточняються, за суттю ця процедура є такою. Рейтинг визначається за кількістю балів, що нараховані за результатами виступу спортсменів у спортивних змаганнях, згідно з таблицею визначення рейтингу з олімпійських видів спорту в Україні (табл. 7.1). І хоча головною у розрахунку рейтингу є сама ця таблиця, зупинимось на деяких її аспектах. Так, у групових і командних номерах програми та командних ігрових видах бали за місце нараховуються кожному спортсмену.

У видах спорту, де не проводяться фінальні змагання Кубків світу і Європи серед дорослих, а також немає підрахунку загального заліку за підсумками

етапів, враховується кращий результат спортсмена на одному зі змагань Кубка світу та/або Кубка Європи.

Таблиця 7.1

Визначення рейтингу з олімпійських видів спорту в Україні

Зайняте місце	Олімпійські ігри	Європейські ігри	Юнацькі Олімпійські ігри	Чемпіонати			Чемпіонати серед молоді та юніорів			Чемпіонати серед юнаків			Кубки (дорослі, фінал)		
				світу	Європи	України	світу	Європи	України	світу	Європи	України	світу	Європи	України
1	5000	2500	750	2000	1000	100	1000	500	50	500	250	25	1000	500	50
2	4000	2000	600	1600	800	80	800	400	40	400	200	20	800	400	40
3	3500	1750	500	1300	700	70	650	325	35	325	165	18	700	350	35
4	3000	1500	375	1000	600	60	500	250	25	250	125	13	600	300	30
5	2500	1250	300	800	500	50	400	200	20	200	100	10	500	250	25
6	2000	1000	250	700	400	40	350	175	18	175	85	9	400	200	20
7	1500	750	225	600	300	30	300	150	15	150	75	8	300	150	15
8	1000	500	200	500	250	25	250	125	13	125	65	7	200	100	10
9	800	400	150	400	200	20	200	100	10	100	50	5	150	75	8
10	600	300	100	300	150	15	150	75	8	75	35	4	100	50	5
11	400	200	75	200	100	10	100	50	5	50	25	3	50	25	3
12	200	100	50	100	50	5	50	25	3	25	15	2	25	10	2

У тенісі кращий спортивний результат, показаний на одному зі змагань «Великий шолом» серед дорослих протягом поточного року, прирівнюється до спортивного результату на чемпіонаті світу; участь українських спортсменів у матчах плей-оф світової групи і світовій групі на змаганнях Кубка Девіса (чоловіки) та у матчах плей-оф світової групи і у світових групах на змаганнях Кубка федерацій (жінки) прирівнюється до спортивного результату – 1 місце на чемпіонаті Європи; участь українських спортсменів у 2 раунді групи I Європейсько-Африканської зони на змаганнях Кубка Девіса (чоловіки) та у

матчах плей-оф групи І Європейсько-Африканської зони на змаганнях Кубка федерацій (жінки) прирівнюється до спортивного результату – 5 місце на чемпіонаті Європи; кращий спортивний результат, показаний на одному зі змагань «Великий шолом» серед юніорів протягом поточного року прирівнюється до спортивного результату на чемпіонаті світу серед молоді.

В індивідуальних зимових олімпійських видах спорту кращий спортивний результат прирівнюється до:

- чемпіонату Європи – показаний на одному з етапів розіграшу Кубка світу в гірськолижному спорті, лижних гонках, лижному двоєборстві, стрибках на лижах з трампліна, сноубордингу, фристайлі;

- чемпіонату Європи серед молоді або найближчої до дорослих спортсменів вікової групи – показаний на одному з етапів розіграшу Кубка Європи (Континентального Кубка) у гірськолижному спорті, ковзанярському спорті, лижних гонках, лижному двоєборстві, стрибках на лижах з трампліна, сноубордингу, фристайлі, шорт-треку та на одному з етапів серії Гран-Прі серед юніорів у фігурному катанні.

Рейтинг дитячо-юнацьких спортивних шкіл визначається серед:

- комплексних дитячо-юнацьких спортивних шкіл, дитячо-юнацьких спортивних шкіл з видів спорту;

- спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву.

Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту обласних і Київської міської державних адміністрацій надсилають підсумкові інформаційні матеріали рейтингу кращих спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл олімпійського резерву та п’ятох кращих комплексних дитячо-юнацьких спортивних шкіл, дитячо-юнацьких спортивних шкіл з видів спорту до Міністерства молоді та спорту України.

Результати роботи відділень дитячо-юнацьких спортивних шкіл з неолімпійських видів спорту для підрахунку рейтингу не враховуються.

У неолімпійських номерах програми олімпійських видів спорту та спортивних змаганнях, що проводяться в умовах, які не відповідають регламенту проведення Олімпійських ігор (з легкої атлетики і стрільби з лука в закритих приміщеннях, з плавання у 25-метровому басейні, з перегонів на лижеролерах тощо), бали нараховуються з коефіцієнтом 0,5.

Бали з коефіцієнтом 0,5 нараховуються:

- областям і містам Києву – за результати виступів на чемпіонатах світу та Європи протягом двох років спортсменів-вихованців цих адміністративно-

територіальних одиниць (у разі переходу до іншої адміністративно-територіальної одиниці);

- дитячо-юнацьким спортивним школам – за результати виступів вихованців цих спортивних шкіл протягом двох років з дня їх направлення для підвищення рівня спортивної майстерності до спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки і команд з ігрових видів спорту, які беруть участь у чемпіонатах України вищих ліг;

- школам вищої спортивної майстерності – за результати виступів спортсменів-учнів змінного складу;

- спеціалізованим навчальним закладам спортивного профілю – за результати виступів учнів (студентів) додаткового контингенту.

У разі однакової кількості балів рейтинг визначається за кращими результатами спортсменів на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу і Європи.

Ми докладно описали методику використання рейтингу аби, по-перше, не отримати зауваження щодо його поверхневої презентації. А по-друге, щоб перейти до наочного і повчального порівняння рейтингів (вітчизняного і тих, що використовуються у міжнародній практиці) визначення кращих університетів. Адже ці рейтинги мають бути відповідними макропедагогічними регуляторами, що виконують стимулюючу роль, подібну до рейтингу у спорті. При цьому, демонстрація невідповідності змісту проаналізованого вітчизняного рейтингу спрямованості існуючих міжнародних рейтингів покаже слабку дієвість першого.

Спочатку подаємо вітчизняний рейтинг ТОП-200 Україна (табл. 7.2), а потім порівняємо його з критеріями та індикаторами, які використовують у найбільш авторитетних подібних міжнародних рейтингах кращих університетів (табл. 7.3 і 7.4).

У табл. 7.3 подані критерії та індикатори, які використовують у першому з міжнародновизнаних рейтингів, започаткованого інститутом вищої освіти Шанхайського університету, який веде свою історію з 2003 р. Організатори оцінювання, відповідно до цього рейтингу, щорічно визначають 500 кращих університетів світу. Зауважимо, – жоден український університет ніколи не входив до числа 500 кращих у світі як, до речі, і до іншного міжнародного рейтингу, що його подаємо нижче (табл. 7.4).

Цей рейтинг кращих університетів світу (THE World University Rankings) відображає результати щорічного глобального дослідження кращих вищих навчальних закладів світового значення. Він розрахований за цілком відмінною

від попередньої методикою, створеною британським виданням Times Higher Education (THE), – за участю інформаційної групи Thomson Reuters, але у сумі вони вказують на що звертається увага.

Хоча відомі і використовуються також серед інших рейтингів університетів світу з поблажливими індикаторами, цей (другий) вважається, поряд з рейтингом ARWU, найбільш впливовим серед глобальних рейтингів університетів і визначає 200 кращих вишів у світі.

Порівняння змісту вітчизняного рейтингу ТОП-200 Україна з найбільш шанованими міжнародними рейтингами не потребує окремого коментування. Очевидно, що орієнтація ректорів і педагогічних колективів на вітчизняний рейтинг, по-перше, не сприяє їх поступу вперед. По-друге, законсервований у такий спосіб цілком посередній стан справ у наших вишах буде тривати доти, допоки Міністерство освіти і науки України, а разом з ним і кращі заклади вищої освіти України не візьмуть за орієнтир саме вимоги міжнародних рейтингів.

Лише прийняття високих цілей, рівняння на кращих, якими, безумовно, є провідні університети світу, що потрапляють до перших 200 (500), задасть вітчизняній системі вищої освіти вірні орієнтири подальшого розвитку. Усе інше – це задоволнятись визнанням успіхів сумнівного масштабу (див. зміст рейтингу ТОП-200 Україна у табл. 7.2), який насправді вважати за успіх не можна. Образно кажучи, усього лише бути «першим парубком на селі».

У такий самий спосіб один зміст рейтингу з розвитку олімпійських видів спорту може бути мобілізуючим на соціально-важливий результат, а саме – на створення усіх умов для поступу видів спорту, обраних в областях і м. Києві для пріоритетного розвитку. А в іншому випадку може містити лазівки для областей як, насправді не маючи олімпійських успіхів і перемог на чемпіонатах світу і Європи, бути все ж гідно представленим за підсумками року.

Щодо рейтингу областей і м. Києва з розвитку олімпійських видів спорту, потрібно зазначити наступне. У його нинішньому вигляді, навіть якщо до нього вносяться деякі правки, він не цілком вірно орієнтує учасників, адже оцінка їм має даватись саме за успіхи у дорослому спорті у період літнього та зимового олімпійських циклів підготовки.

Адже сама назва «олімпійські види» означає, що до уваги потрібно брати успіхи спортсменів з областей і міста Києва, а також відповідних національних федерацій з видів спорту за підсумками літніх і зимових Олімпійських ігор, як головного показника розвитку олімпійських видів спорту. Відомо, що шлях до успіху в Олімпіадах проходить головним чином через виступи спортсменів на чемпіонатах Європи, чемпіонатах і кубках світу.

Таблиця 7.2

Методика розрахунку рейтингу ТОП-200 Україна

Критерії	№	Індикатори	Вагові коефіцієнти
Якість науково-педагогічного потенціалу [0-50%]	1	Кількість штатних співробітників, обраних академіками НАН Укрїіни	27,5
	2	Кількість штатних співробітників, обраних член-кореспондентами НАН України	13,5
	3	Кількість професорів серед штатних співробітників ВНЗ	2,5
	4	Кількість доцентів серед штатних співробітників ВНЗ	0,6
	5	Кількість докорів наук серед штатних співробітників ВНЗ	2,5
	6	Кількість кандидатів наук серед штатних співробітників ВНЗ	0,5
	7	Кількість штатних співробітників, нагороджених Державною премією в галузі науки і техніки або Державною премією ім. Т. Шевченка	2,8
Якість навчання [0-30%]	8	Кількість студентів, переможців і призерів міжнародних олімпіад (конкурсів)	7,5
	9	Кількість студентів, переможців і призерів загальноукраїнських олімпіад (конкурсів)	1,5
	10	Співвідношення кількості магістрів до кількості бакалаврів і спеціалістів	7,0
	11	Масштаб ВНЗ	14,0
Міжнародне визначення [0-20%]	12	Кількість іноземних студентів	1,0
	13	Членство навчального закладу у Європейськів асоціації університетів	7,0
	14	Членство навчального закладу у Великій хартії університетів	6,0
	15	Членство навчального закладу у Євразійській асоціації університетів	3,0
	16	Членство навчального закладу в мережі університетів країн Черноморського регіону	3,0
Сума = 100%			Сума = 100%

Таблиця 7.3

Методика розрахунку рейтингу ARWU інституту вищої освіти Шанхайського університету

Критерії	№	Індикатори	Вагові коефіцієнти
Якість освіти	1	Число випускників – лауреатів Нобелівської або Філдсівської премії	10%
Кваліфікація викладачів	2	Число випускників – лауреатів Нобелівської або Філдсівської премії	20%
	3	Число найбільш цитованих дослідників у будь-яких предметних сферах	20%
Досягнення в сфері наукових досліджень	4	Число статей, опублікованих в журналах Nature iScience	20%
	5	Число статей, проіндексованихв Science Citation Index – Expanded і Social Sciences Citation Index (N&S*)	20%
Продуктивність на душу населення	6	Сукупна продуктивність попередніх показників на душу населення	10%

Саме вказані і ніякі інші показники для того головного спортивного рейтингу країни, що ми обговорюємо, а саме – у рік Олімпійських ігор це призові результати виступів на Олімпіадах, а в інші роки олімпійського циклу призові результати виступів на чемпіонатах Європи, чемпіонатах і кубках світу, – не варто враховувати для оцінки успіхів з розвитку олімпійських видів серед областей і м. Києва, а також серед національних федерацій.

Звернемо увагу на те, що на Олімпіаді у Ріо-де-Жанейро (2016) 206 представників від усіх областей і м. Києва, які потрапили до збірної України, завоювали 2 золоті нагороди (у збірних таких невеликих країн, якими є Угорщина і Хорватія відповідно 8 і 5 золотих). При цьому, усі 21 учасник української команди на Олімпіаді, які представляли у складі збірної України Донецьку область, не завоювали жодної нагороди, це ж стосується усіх 8 спортсменів Херсонської області, 6 – з Кропивницького і т. д. Між тим, цим та іншим областям (мова йде про ті області, спортсмени яких не були представлені на олімпійському п’єдесталі пошани), відповідно до діючих умов, були нараховані рейтингові бали і місця.

Таблиця7.4

Методика розрахунку рейтингу The World University Rankings

Індикатори	Вагові коефіцієнти
Академічна репутація університету, включаючи наукову діяльність і якість освіти (дані глобального експертного опитування представників міжнародного академічного співтовариства)	15,0%
Наукова репутація університету у відповідних сферах (дані глобального експертного опитування представників міжнародного академічного співтовариства)	19,5%
Загальне цитування наукових публікацій, унормоване відносно різних напрямків досліджень (дані аналізу 12 тисяч наукових журналів за п'ятирічний період)	29,5%
Відношення виданих наукових статей до кількості професорсько-викладацького складу (дані аналізу 12 тисяч наукових журналів за п'ятирічний період)	4,5%
Обсяг фінансування дослідницької діяльності університету по відношенню до кількості професорсько-викладацького складу (показник нормалізується за паритетом купівельної спроможності, виходячи з економіки конкретної країни)	5,25%
Обсяг фінансування сторонніми компаніями дослідницької діяльності університету по відношенню до чисельності професорсько-викладацького складу	5,5%
Відношення державного фінансування дослідницької діяльності до загального дослідницького бюджету університету	0,75%
Відношення професорсько-викладацького складу до кількості студентів	4,5%
Відношення числа іноземних представників професорсько-викладацького складу до чисельності місцевих колег	3,0%
Відношення числа іноземних студентів до загальної кількості студентів	2,0%
Відношення захищених дисертацій (Ph.D) до чисельності викладацького складу	6,0%
Відношення захищених дисертацій (Ph.D) до чисельності студентів магістратури	2,25%
Середній розмір винагороди представника викладацького складу (показник нормалізується за паритетом купівельної спроможності, виходячи з економіки конкретної країни)	2,25%

На зимовій Олімпіаді у Пьончхангу (2018) в України лише 1 золота медаль. Натомість у Нідерландів і Білорусі, котрі як і Україна відправили на Ігри по 33 атлети, – 8 золотих (усього 20), а також 2 золоті і 1 срібна нагорода відповідно. Тож в Україні, яка суттєво міцніша них за людським потенціалом, насамперед – за можливістю пошуку на місцях спортивних талантів і залучення, окрім тренерів, різноманітних потрібних фахівців, які мають брати участь у підготовці спортсменів, саме вказані вище показники і потрібно брати до уваги.

В. Платонов та І. Большакова [125] провели глибоке дослідження, в якому довели шкідливість форсування підготовки спортсменів через прагнення здобути перевагу над суперниками під час виступів юних талантів на Юнацьких Олімпійських іграх. Тож, з урахуванням пріоритету здобутих олімпійських нагород нас має цікавити не те, які успіхи мають наші юні спортсмени, але те, щоб вони відбулись як дійсні майстри у спорті дорослих.

Очевидно також, що для спортивних шкіл різного рівня самі ці показники (виступи на Олімпіадах, чемпіонатах світу і Європи) є неприйнятні, тож, вони і далі змагатимуться за окремим рейтингом, що враховує одночасно змагання серед юнаків, юніорів і молоді.

Застосування вказаного інструменту макропедагогічного регулювання, безумовно, є кардинальною інновацією і започаткувати його можливо з нового олімпійського циклу, а саме у період 2021-2024 рр. Тому завчасно потрібно повідомити керівникам спорту в областях і керівникам федерацій про такі зміни. Адже за цей час шляхом робочих нарад за їхньої участі, підготовки і розсилання уточненого порядку визначення рейтингу тощо, фахівці у центрі і на місцях зрозуміють сутність такого інструменту і відповідно підготуються.

Узагальнимо викладене. Зрозуміло, що сам по собі, окремо взятий, уточнений і застосований рейтинг не підніме український спорт. Потрібні інші невідкладні і сильні дії зі створення сучасної системи підготовки спортсменів. Між тим, на цьому одному прикладі, а саме – гнучкому застосуванні рейтингу, показано як спрацюють макропедагогічні регулятори у справі суттєвого розвитку олімпійського спорту в Україні. Адже нині час з достатньою глибиною нами вже розкрита сутність, значення та інструменти макропедагогічного впливу на розвиток масової фізичної культури і спорту вищих досягнень. Відповідно профільне міністерство саме і має застосовувати такі інструменти, які суттєво вплинуть на ці сфери.

Рейтинг з олімпійських видів спорту, що існує, у його нинішньому вигляді насправі не задає надійних орієнтирів для областей і м. Києва, він не є мобілізуючим їх на кропітку працю. Адже, приміром, отримавши значну

кількість очок за виступи юних спортсменів, область може бути гідно представлена у підсумковому щорічному рейтингу, але при цьому взагалі не готувати майбутніх фаворитів Олімпіад, для чого й існує олімпійський спорт.

Такий макропедагогічний інструмент, яким може бути вдосконалений рейтинг з олімпійських видів спорту, має чітко спрямувати зусилля керівників спорту в областях і президентів національних федерацій на головне: на створення якісної системи підготовки у пріоритетних видах спорту до головних стартів чотирьохріччя, якими є Олімпійські ігри.

ЗВЕРНЕННЯ ДО ЧИТАЧІВ
(немає думок)

Розпочинаючи роботу над монографією, автор виходив з того, що концепцію управління системою підготовки спортсменів не можна обґрунтувати, спираючись на самий лише величезний масив результатів наукових досліджень, присвячених вдосконаленню різних сторін навчально-тренувального процесу. Залучені, проаналізовані і узагальнені фрагменти описаного різними зацікавленими особами матеріалу, включені у монографію, лише підтвердили це. Очевидно, що без об'ємної роботи, яка полягала у науковій рефлексії численних фрагментів досвіду розвитку спорту, накопиченого в Україні та за кордоном, а також використання логіки проектування, вказана концепція не могла бути підготовлена.

Для автора і, мабуть, для уважного читача, вже зрозуміло, що саме обраний метод дозволив, по-перше, обґрунтувати основи державної політики у царині спорту вищих досягнень, яка має полягати у невипадковому, науково-обґрунтованому визначенні на олімпійський цикл видів спорту для пріоритетного розвитку. Адже нами доведена об'єктивна неможливість фронтального розвитку в Україні літніх і зимових видів за усією олімпійською програмою – на це немає потрібних ресурсів. До речі, ще доведеться створювати концепцію розвитку неолімпійських видів спорту.

Саме за рахунок запропонованого підходу створюються умови для розвитку всіх без виключення олімпійських видів. Адже федерації, види спорту яких не отримали у даний цикл суттєвої державної підтримки, можуть обрати одну або кілька областей і, за рахунок якісної організації, сконцентрувавши усі потрібні ресурси, одночасно з обраними видами, готуватись до Олімпійських ігор. Потім завойовувати ліцензії, їхати на Олімпіаду і довести своїм переможним виступом, що даний вид спорту, то того ж у відповідній області, гідний того, щоб отримати всебічну підтримку у наступний олімпійський цикл. Лише так вдасться подолати споживацтво та інертність, звичку постійно щось просити у державних органів.

По-друге, концепція враховує соціально-економічну ситуацію і спирається на таку визнану як в Україні, так і за кордоном реформу, якою є політика децентралізації влади. Саме децентралізація влади забезпечила стрімкий ріст місцевих бюджетів в останні роки.

Запропонована концепція, у випадку її прийняття, залучає до розвитку олімпійського спорту як керівництво країни і регіонів, так і значну кількість високопрофесійних фахівців (керівників обласних і міських державних і

громадських, спортивних організацій, тренерів, науковців, інших спеціалістів) до величезного обсягу робіт зі створення його нової системи. Можна констатувати, що тисячі зацікавлених у розвитку спорту діяльних спеціалістів були, за фактом, позбавлені можливості реалізувати свій потенціал у цій темі державотворення.

У такий спосіб зміст монографії є відповіддю представника наукової спільноти на об'єктивно існуючий запит практики. «Теорії – це сіті: ловить тільки той, хто їх закидає» – ці слова належать німецькому філософу і письменнику Новалісу. **Тож, можна сказати**, **теорія управління системою підготовки спортсменів-олімпійців вже існує і здатна працювати**.

На можливі сумніви відносно якості нашої теоретичної конструкції, відповімо так. Ласкаво запрошуємо до цієї важливої роботи інших поважних фахівців, адже наявність декількох теорій дозволить обрати кращу з них – тож, нагадаємо спосіб такого визначення.

Давно апробований спосіб перевірки теоретичного знання відомий методолог науки К. Поппер виклав у своїй праці «Логіка та зростання наукового знання». Саме тут Поппер вказує: «…Метод критичної перевірки теорій... завжди йде наступним шляхом. З деякої нової ідеї, сформульованої в попередньому порядку і ще не виправданої ні в якому відношенні – деякого передбачення, чи гіпотези, теоретичної системи, – за допомогою логічної дедукції виводяться наслідки. Потім отримані наслідки порівнюються один з одним та з іншими відповідними висловлюваннями з метою виявлення наявних між ними логічних відносин (типу еквівалентності, виводимості, сумісності чи несумісності)» (233, с. 52-53).

Далі він пише, що існують: «...чотири різних шляхи, за якими відбувається перевірка теорії. По-перше, це логічне порівняння отриманих наслідків один з одним, за допомогою яких перевіряється внутрішня несуперечність системи (теорії). По-друге, це дослідження логічної форми теорії з метою визначити, чи має вона характер емпіричної, чи наукової теорії або тавтологічної. По-третє, це порівняння даної теорії з іншими теоріями, в основному з метою визначити, чи надає нова теорія внесок у науковий прогрес у тому випадку, якщо вона виживає після цих різних перевірок... (І лише) по-четверте, це перевірка теорії за допомогою емпіричного застосування виведених з неї наслідків» (233, с. 53). Вказане торкається як наших напрацювань, так і доробку колег, – науковців і педагогів, – які докладуть зусилля до визначення шляхів реформування національної системи спорту.

Усе зазначене не просто бажано, але вкрай важливо було б здійснити у подальшому, маючи на увазі, з одного боку, необхідність дати об'єктивну оцінку виконаної нами роботи. Тоді як з іншого, при появі нових наукових розробок, потрібна оцінка усіх запропонованих підходів, яка забезпечить вибір найкращого з них для застосування його у реформуванні національної системи олімпійського спорту, переведення спорту у стан дійсного розвитку.

Але що робити, якщо альтернатив не буде і немає реальних перспектив, що вони ось-ось з'являться (адже спроби подібних розробок нікому невідомі)? Монографія вийшла з друку у гарний час – менше ніж через два роки відбудуться XXXII літні Олімпійські ігри у Токіо (Японія). Тож, якщо в найближчий рік не з'являться інші пропозиції, що дасть можливість порівняти їх і обрати кращу, далі очікувати не можна. Треба енергійно готувати з кінця 2019 р. масштабну реформу спорту вищих досягнень (важливо, що ми вже будемо мати новообраного Президента України, Верховну Раду і уряд, які заступили до роботи).

Саме з цього часу, тобто, до закінчення XXXII Олімпіади, і потрібно виконати усю підготовчу роботу, а вже з вересня 2020 р. планомірне розпочинати створення сучасної системи підготовки спортсменів, яку розбудувати за наступний олімпійський цикл у термін до літа 2024 р. Це є наша громадянська і професійна відповідальність за те, щоб Україна стала кращою. Адже ми знаємо, як радо зустрічають наші земляки перемоги українських спортсменів на найбільш престижних змаганнях, як впливають перемоги на Олімпіадах і Чемпіонатах світу на ствердження України. Тож, колеги, будемо гідними їхніх очікувань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Акимова Л.Н. Психология спорта. Курс лекций. Одесса, 2004. URL : https://www.twirpx.com/file/657820.pdf. (Дата звернення: 16.05.2018).

2. Алексеев А.А. Зарубежный опыт.URL: http://iam.duma.gov.ru/node/8/4516/15205.pdf. (Дата звернення: 21.06.2018).

3. Алексеев В.Н. Система управления процессом развития российского футбола в современных условиях : автореф. дис. …д-ра. пед. наук : 13.00.04. Майкоп, 2009. 40 с.

4. Анализ информационного обеспечения тренировочного процесса как основной фактор повышения квалификации тренеров. *Новые подходы и формы повышения квалификации тренеров спорта высших достижений и спортивного резерва* :. итоговый сборник Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 16 мая 2013.). Москва, 2013. С. 25-32.

5. Афанасьев В.Г. Программно-целевое планирование и управление. Москва, I980. 365 с.

6. Бабушкин Г.Д. Психологическое сопровождение становления спортсмена субъектом деятельности: постановка проблемы. *Физическая культура и спорт*. *Омский научный вестник.* Омск, 2013, №3 (119). С. 170-174.

7. Белых С.И. Проектный подход как механизм инноваций в реформе вузовской дисциплины «Физическое воспитание». *Физическая культура: воспитание, образование, тренировка*. Москва, 2012. № 1. С. 5-9.

8. Бессонов М. Как это работает. Тренеры по физподготовке РФПЛ. URL : https:// www.championat.com/football/article-3313179-kak-rabotajut-trenery-pofizpodgotovke-v-futbole.html.pdf. (Дата звернення 22.06.2018).

9. Бикова О.О. Удосконалення підготовки до змагальної діяльності юних гандболістів 13-14 років за рахунок використання вправ складнокоординаційної спрямованості : автореф. дис. …канд. наук з фіз. вих. та спорту. : 24.00.01. Харків, 2017. 22 с.

10. Большаков А. Советская система подготовки спортсменов в глубокой ж… URL : http://fightnews.ru/2011/12/21/aleksandr-bolshakov-sovetskaya-sistema-podgotovki-sportsmenov-v-glubokoy-zh.pdf. (Звернення 29.05.2018).

11. Бордюгова Г.С. Місце спортивного права в національній правовій системі. *Право України*. Київ, 2009. № 3. С. 144-147.

12. Боровская Л. Педагогический опыт: мастерство плюс практика. *Управление школой*. Москва, 2007. №13. С. 24-26.

13. Боярский М.Е. Соревнование как ключевой элемент системы подготовки спортсменов-конькобежцев. URL: https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/22197.pdf. (Звернення 04.06.2018).

14. Бриллиантова А.М. Правовое обеспечение спорта в современном государстве. URL : http://federalbook.ru/files/SPORT/soderganie/Tom%202/pravo%20obesp.pdf. (Звернення 11.05.2018).

15. БюджетДнепра – 2018 в подробностях. URL :https://dengi.informator.ua/2017/12/07/byudzhet-dnepra-2018-v-podrobnostyah.pdf. (Звернення 26.07.2018).

16. Валеев Г.Х. Обобщение передового педагогического опыта с позиций системно-целостного подхода. *Педагогика*. Москва, 2005. № 5. С. 39-44.

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ : Ірпінь, 2015. 1728 с.

18. Венгрия в Рио-де-Жанейро 2016. URK : http://olympteka.ru/olymp/rio2016/country/hun.html.pdf. (Звернення 20.10.2016).

19. Вероятностная теория. URL: http://s1921687209.narod.ru/6sem/course189/d23.htm.pdf. (Звернення 10.05.2018).

20. Вікторов В.Г., Приходько В.В. Сучасні підходи до оцінювання управлінських кадрів. *Система оцінювання кадрів: стан і перспективи розвитку :* матеріали «круглого столу» (Дніпропетровськ, 27 травня 2009 р.). Дніпропетровськ, 2009. С. 5-9.

21. Волік С.В. Фінансові складові функціонування професійних футбольних клубів України. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. Харків, 2013. № 5 (38). С. 54-58.

22. Воронова В.І. Психологія спорту : навч. посіб. Київ, 2007. 298 с.

23. Врублевский Е.П. Организационные аспекты подготовки спортсменов высокой квалификации. *Состояние, опыт и перспективы развития физкультурного движения Якутии*. Якутск, 2013. С. 39-44.

24. Выгодная франшиза. URL: http://fcstuttgart.com/Выгодная_франшиза.pdf. (звернення 16.06.2018).

25. Гаврилов А.О. Використання бізнес-планування як інструмент для прийняття інвестиційних рішень. *Економіка & держава*. Київ, 2010. №5. С. 87-91.

26. Гадамер Х.-Г. Истина и метод: Основы философской герменевтики. URL: http://yanko.lib.ru/books/philosoph/gadamer-istina_i_metod.pdf. (Звернення 14.05.2018).

27. Гаро Г.О., Кушнір О.О. Спортивне право: огляд національного законодавства і міжнародних стандартів. URL : http://protokol.com.ua

/ru/sportivne_pravo_oglyad_____natsionalnogo zakonodavstva_i_mignarodnih _standartiv pdf. (звернення 15.06.2018).

28. Гладченко Т.Н., Сидоров О.И. Управление проектами в спорте. URL: http:_portal_soc_gum_znpdduu_Tn_2010_158_04.pdf. (Звернення 16.04.2015).

29. Горбунов Г.Д. Психопедагогика спорта. 2-е изд., перераб. и доп. Киев, 2006. 250 с.

30. Горская Г.Б. Психологическое обеспечение многолетней подготовки спортсменов. Краснодар, 1995. 182 с.

31. Горский В.Е. Предложения по развитию хоккейной отрасли в Российской Федерации. URL: http://econf.rae.ru/pdf/2011/06/349.pdf. (Звернення 24.05.2018).

32. Грей К.Ф., Ларсон Э.У. Управление проектами. Москва, 2003. 528 с.

33. Гринь О., Воронова В. Система психологічного забезпечення підготовки спортсменів як проблема сучасної психології спорту. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпропетровськ, 2015. № 3. С. 29-34.

34. Гройсман прогнозирует в 2017 рост местных бюджетов на 25%. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/groysman-prognoziruet-2017-rost-mestnyh-byudzhetov-1481287547.html.pdf. (Звернення 16.02.2017).

35. Демінський О.Ц. Дидактичні основи оптимізації спортивного тренування : монографія. Київ., 2001. 238 с.

36. Денисенко Ю. Шахтер держит марку, а Манчестер Сити вне конкуренции. Цифровые итоги сезона. URL : http://zbirna.com/2018/06/10/shahter-derzhit-marku-a-man-siti-vne-konkurentsii-tsifrovye-itogi-sezona.pdf. (Звернення 18.04.2018).

37. Децентралізація. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/Децентралізація/ .pdf. (звернення 26.07.2018).

38. Децентрализация. URL: http://bankspravka.ru/bankovskiyslovar/ detsentralizatsiya.html. (Звернення 10.07.2018).

39. Для того, чтобы конкурировать с ведущими европейскими командами, футболистам Шахтера и Динамо нужно увеличить скорость своих передач в УПЛ. URL : http://zbirna.com/2018/06/10/shahter-derzhit-marku-a-man-siti-vne-konkurentsii-tsifrovye-itogi-sezona.pdf. (Звернення 18.05.2018).

40. Дніпропетровська обласна рада, Про обласний бюджет на 2018 рік. URL : https://oblrada.dp.gov.ua/documents/oblasniy-budjet/№-268-11vii-01-12-2017-p.pdf. (Звернення 23.07.2018).

41. Доклад «О задачах по развитию спорта высших достижений на основе анализа выступлений российских спортсменов на Играх XXX Олимпиады 2012 года в г. Лондоне (Великобритания)». Министерство спорта Российской

Федерации, Олимпийский комитет России. Москва, 2012. URL: https://www.minsport. gov.ru/activities/board/arkhiv8/1887.pdf. (Звернення 07.06.2018).

42. Докторская по лыжным палкам. Почему Норвегия обогнала всех по золоту. URL : http://www.dsnews.ua/society/doktorskaya-po-lyzhnym-palkam-pochemu-norvegiya-obognala-vseh-22022018220000.pdf. (Звернення 01.06.2018).

43. Есентаев Т.К. Окружающая среда тренировочной и соревновательной деятельности : дис. …канд. наук по физ. восп. и спорту : 24.00.01. Киев, 2016. 192 с.

44. 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.

45. Забзеева В.А. Обобщение передового педагогического опыта. URL :https://ru.calameo.com/books/00213671484d9b2d621c7.pdf. (Звернення 17.05.2018).

46. Заїченко Л.І. Спортивний клуб у системі координаторганізаційно-правових форм господарських організацій. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Харків, 2014. № 4. С. 138-146.

47. Закон України «Про громадські об'єднання»: від 22.03.2012 № 4572-VI : режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4572-17.

48. Закон України «Про інвестиційну діяльність»: станом на 8 вересня 2011 року. Харків, 2011. 61 с.

49. Закон України «Про державні цільові програми»: від 18.03.2004 № 1621-IV : URL: http://zakon1.rada.gov.ua.pdf. (Звернення 21.03.2015).

50. Закон України «Про організацію та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Україні». *Інформаційний збірник № 1 матеріалів по підготовці та проведенню чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Дніпропетровській області*. Дніпропетровськ, 2007. С. 3-12.

51. Закон України «Про фізичну культуру і спорт»: від 24.12.1993 № 3808-XII URL: http://kodeksy.com.ua/ pro fizichnu kul turu i sport.htm. (Звернення 11.01.2011).

52. Законопроект о децентрализации направлен в Конституционный суд : URLhttps://www.rbc.ua/rus/news/ zakonoproekt-detsentralizatsii-napravlen-1437044430.html.(звернення 9.04.2018).

53. Зведений план науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011-2015 рр. Київ, 2011. 44 с.

54. Зиновьев П. Германии стало скучно выращивать классных игроков. Теперь они выращивают классниых тренеров. URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/gorkynavkus/ 1516416.Html. (Звернення 26.04.2018).

55. Іващенко О.О. Лідерство як чинник ефективності спортивно-ігрової діяльності чоловічих команд вищих навчальних закладів з ігрових видів спорту : автореф. дис. …канд. наук з фіз. вих. і спорту : 24.00.01. Дніпропетровськ, 2014. 20 с.

56. 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.

57. Какой доход приносят соревнования. URL: https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2012/01/26/sport_ne_radi_deneg.pdf. (Звернення 16.06.2018).

58. Как работает немецкая система подготовки молодежи.URL: https://www.sports.ru/tribuna/blogs/deutscher_fussball/1052840.html. (Звернення 16.05.2018).

59. Кантера. Как устроена Ла Фабрика. URL : http://realmadrid.ru/news/39772.pdf. (Звернення 04.05.2018).

60. Келлер В.С., Платонов В.М. Теоретико-методичні основи підготовки спортсменів: навч. посіб. Львів, 1993. 269 с.

61. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. Москва, 1974. 279 с.

62. Клімова Т.В. Формування портфеля інвестиційних проектів на підприємстві в умовах відсутності зовнішнього інвестування у розвиток виробництва : автореф. дис. …канд. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2007. 20 с.

63. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами : учебник / науч. ред. перевода В.М. Дудников. Москва, 2007. 608 с.

64. Коваленко Н. Проблемы, с которыми сталкиваются спортсмены в спорте высших достижений. *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2015. № 1. С. 71-83.

65. Козіна М.П. Професійна діяльність спортсменів як об’єкт правового регулювання нормами трудового законодавства. *Публічне право*. 2012. № 4. С. 425-426.

66. Коновалов В.В. Наукове обґрунтування управління проектами як інноваційної технології розвитку олімпійського і професійного спорту. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2011. № 3. С. 149-153.

67. Концепция детско-юношеского футбола Германии – в фокусе UA-футбол. URL : https://www.ua-football.com/foreign/germany/1369920274-dolgiy-

put-k-uspehu-chto-delaet-nemeckiy-futbol-nastolko-silnym.html. (звернення 26.04.2018).

68. Концепція Програми підготовки та проведення у м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу. Затверджена рішенням виконкому міської ради від 13.12.2007 г.

69. Костенко М.П., Карленко В.П., Домашенко А.В., Імас Є.В. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку спорту вищих досягнень в Україні. *Актуальні проблеми фізичної культури і спорту*. Київ, 2003. № 1. С. 12-19.

70. Кофман Л.Б., Бурашвили В.А. Система подготовки тренеров в Европейском Союзе. *Новые подходы и формы повышения квалификации тренеров спорта высших достижений и спортивного резерва*: итоговый сборник Всероссийской научно-практической конференции. (Москва, 16 мая 2013). Москва, 2013. С. 111-119.

71. Кочергіна К.О. Зміст організаційно-правових форм підприємницьких товариств: інтереси, функції, правові засоби : автореф. дис. ...канд. юрид. наук : 12.00.03. Харків, 2005. 20 с.

72. Кузьмина В.Ф. Передовой педагогический опыт (рекомендации учителю). *Завуч. «Управление современной школой»*. Москва, 2006. № 4. С. 103-104; № 6. С. 113-114.

73. Кулаков К. Слабое звено. Почему Министерство спорта нужно срочно ликвидировать. URL: http://www.forbes.ru/biznes/355535-slaboe-zveno-pochemu-ministerstvo-sporta-nuzhno-srochno-likvidirovat.pdf (Звернення 11.04.2018).

74. Латышев С. Индивидуализация подготовки борцов. *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2014. № 3. С. 13-20.

75. Левенштейн И. Как и почему спортивные достижения конвертируются в астрономические суммы. URL : http://hubs.ua/economy/otkuda-v-bol-shoj-sport-prihodyat-bol-shie-den-gi-75777.html. (Звернення 12.06.2018).

76. Левенштейн И. Специалист – украинец с американским опытом рассказал об экономическом потенциале спорта в Украине. URL : http://hubs.ua/business/andrej-stegantsov-sportivny-j-menedzher-ssha-ya-by-hotel-chtoby-ukraina-nauchilas-otnosit-sya-k-sportu-kak-k-biznesu-102104.html. (Звернення 8.07.2018).

77. Ложкин Г.В., Колосов А.Б. От психологического обеспечения к психологическому сопровождению субъекта спортивной деятельности. *Спортивный психолог*. Москва, 2012. № 3. С. 5-12.

78. Лукащук В.І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. *Український соціум*. Київ, 2012. № 3. С. 43-52.

79. Люсьен Фавр. Гениальный тренер/ Которого не такнелегко понять. URL : https://www.ua-football.com/foreign/germany/1527008273-lyusen-favr-genialnyy-trener-kotorogo-ne-tak-legko-ponyat.html?ut.pdf. (Звернення 18.05.2018).

80. Мальчевский Р. Бельгийский конвейер талантов. Как устроена академия «Генка». URL : https://www.footboom.com/blogs/malchevskiy/1526659638-belgijskiy-konvejer-talantov-kak-ustroyena-akademiya-genka.html.pdf. (Звернення 16.05.2018).

81. Мальчевский Р. Ла Фабрика. Как устроена академия Реала. URL: https://www.footboom.com/blogs/malchevskiy/1521823425-la-fabrika-kak-ustroyena-akademiya-reala.html.pdf. (Звернення 21.05.2018).

82. Манчестер Юнайтед. Тренировочная база. URL: http://www.manutd8.com/baz.html.pdf. (Звернення 22.05.2018).

83. Матвеев Л.П. Общая теория спорта и ее прикладные аспекты : учеб. для вузов физической культуры. 5-е изд., испр. и доп. Москва, 2010. 340 с.

84. Марцин В. Організація та проведення оцінки інвестиційного середовища. *Економіка, фінанси, право*. Київ, 2009. № 2. С. 6-11.

85. Матяш В.В. Технічна підготовка футболістів на етапі попередньої базової підготовки : автореф. дис. …канд. наук з фіз. вих. і спорту : 24.00.01. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.

86. Местные бюджеты в 2016 году увеличились. URL: http://telegraf.com.ua/biznes/ekonomika/3084927-mestnyie-byudzhetyi-v-2016-godu-uvelichilis.html. (Звернення 27.05.2017).

87. Міжнародно-правові акти у сфері спорту (до Євро-2012) / заг. ред. В.М. Литвина. Київ, 2011. 600 с.

88. Министр молодежи и спорта Игорь Жданов: «Ликвидировать министерство? А кого тогда в отставку будут отправлять?». URL: https://censor.net.ua/resonance/ 404664/ministr molodeji i sporta igor jdanov likvidirovat ministerstvo a kogo togda v otstavku budut otpravlyat.pdf. (Звернення 18.04.2018).

89. Мічуда Ю.П., Огньов Ю.М. Особливості розробки інвестиційних проектів з розвитку сучасної матеріальної інфраструктури українського спорту. *Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту в контексті 25-річчя незалежності України* : матеріали IV регіональної науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю (Харків, 10-13 травня 2016 р.). Харків, 2016. С. 16-20.

90. Молодая волна. Бундеслига стала чемпионатом молодых тренеров. URL: http://regista.one/germanwave.pdf. (Звернення 10.05.2018).

91. Научная разработка это. URL: http://normative reference dictionary.academic.ru/39173.pdf. (17.03.2015).

92. НаціональнийкласифікаторУкраїни. Рубрикаторнауково-технічноїінформаціїДК 022:2008 : наказ, Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 31.12.2008. Київ, 2008. 11 с.

93. Небытова Л.А. Спортсмен как субъект спортивной деятельности. *Интеграция образования*. Москва, 2007. № 1. С. 95-99.

94. Николишин А. Один на полмиллиона. Таковы шансы китайского ребенка попасть в олимпийскую сборную. URL: https://rg.ru/2012/04/23/shans.Html. (Звернення 08.05.2018).

95. Новиков А., Морозов О., Васильев Г. Моделирование соревновательной деятельности как процесс оценки предельных и резервных возможностей единоборцев. *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2015, № 1. С. 38-42.

96. Новиков Б.В., Сініок Г.Ф., Круш П.В. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. Київ, 2004. 560 с.

97. Общие сведения о науке. URL : http://zavantag.com/docs/464/index-2837659.html. (Звернення 06.09.2016).

98. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 101. – 142 с.

99. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 104. – 22 с.

100. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 113. – 22 с.

101. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 130. – 5 с.

102. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 140. – 121 с.

103. Одеський обласний державний архів. – Фонд Р-7430, опис 1, діло 209. – 245 с.

104. Стратегия поиска // Советский спорт. – 1973, 19 окт.

105. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, единица хранения № 157. – 295 с.

106. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, единица хранения № 326. – 147 с.

107. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, единица хранения № 261. – 353 с.

108. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, единица хранения № 263. – 327 с.

109. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, дело 309. – 229 с.

110. Одесский областной государственный архив. – Фонд Р-7430, опись 1, единица хранения № 554. – 17 с.

111. Озимек М., Сташкевич Р. Современные аспекты многолетней подготовки спортсменов международного класса. URL : http://web.ftvs.cuni.cz/eknihy/sborniky/2005-11-24-25/prispevky/textove/I-1-Ozim-Staszk-.htm. (Звернення 12.03.2018).

112. Озолин Э.С. Система повышения квалификации и сертификация тренеров за рубежом. *Новые подходы и формы повышения квалификации тренеров спорта высших достижений и спортивного резерва* : итоговый сборник Всероссийской научно-практической конференции. (Москва, 16 мая 2013). Москва, 2013. С. 45-50.

113. 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.

114. Орлова В.В., Халалеева О.Е. Студенческий спорт в условиях глобализации. URL : http://www.applied-research.ru/ru/article/view?id=5049.pdf. (Звернення 19.04.2018).

115. Особливості державного регулювання економіки в сучасній Україні : навч. посіб. В.В. Приходько, В.Г. Вікторов, О.М. Пшинько та ін. / заг. ред. А.А. Покотілова, І.В. Шереметьєвої. Дніпропетровськ : Вид-во Дніпропетр. нац. ун-ту залізн. трансп. імені акад. В. Лазаряна. 2007. 197 с.

116. Павленко Ю., Козлова Н. Научно-методическое обеспечение подготовки спортсменов в олимпийском спорте. *Наука в олимпийском спорте.* Киев, 2013. № 2. С. 73-79.

117. Павленко Ю., Козлова Н. Спортивные тренировочные центры в системе подготовки спортсменов. *Наука в олимпийском спорте.* Киев, 2013. № 3. С. 81-86.

118. Палатний А. Зміст нормативно-правових документів сфери фізичної культури та спорту в контексті розвитку олімпійських спортивних єдиноборств. *Спортивна наука України*. Київ, 2017. № 6. С. 39-48.

119. Пасюков П.Н., Лопатин А.П. Программно-целевой принцип управления развитием персонала в муниципальной системе физической культуры и спорта. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 2006. № 8. С. 55-60.

120. План заходів з підготовки та проведення у м. Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи з футболу 2012 року. Затверджений 12.07.2007 на засіданні оргкомітету з підготовки та проведення фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу. Дніпропетровськ, 2011. 3 с.

121. Платонов В.Н. Периодизация спортивной тренировки. Общая теория и ее практическое применение. Киев, 2014. 624 с.

122. Платонов В.Н., Общая теория подготовки спортсменов в олимпийском спорте: учебник [для студентов вузов физ.воспитания и спорта]. Киев, 1997. 584 с.

123. Платонов В.В. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения. Киев, 2004. 808 с.

124. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. Общая теория и ее практические приложения : учебник [для тренеров] : в 2 кн. Киев, 2015. 680 с.

125. Платонов В., Большакова И. Форсирование многолетней подготовки спортсменов и Юношеские Олимпийские игры. *Наука в олимпийском спорте.* Киев, 2013. № 2. С. 37-42.

126. Платонов В.Н., Павленко Ю.А., Томашевский В.В. Подготовка спортсменов разных стран к Олимпийским играм. Киев, 2012. 336 с.

127. Плахтиенко В.А., Блудов Ю.М. Надежность в спорте. Москва, 1983. 216 с.

128. Плишкова: «Свитолина прибавила ментально. Матч с ней не будет простым». URL :http://xsport.ua/tennis_s/news/plishkova-svitolina-pribavila-mentalno-match-s-ney-ne-budet-prostym_483321.pdf. (11.04.2018).

129. Попова И.Н. Обобщение передового педагогического опыта. *Завуч. Управление современной школой.* Москва, 2006. № 6. С.113-116.

130. Поппер К. Логика и рост научного знания. Избранные работы. / составление, общ. ред. и вступ. статья В.Н. Садовского. Москва, 1983. 605 с.

131. Пояснювальна записка до проекту міського бюджету м. Львова на 2018 рік. URL : https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv/2018. (звернення 11.03.2018).

132. Принят бюджет Харькова на 2018 год. URL : http://www.city.kharkov.ua/ru/news/-37539.html. (Звернення 19.03.2018).

133. Приходько В.В., Горбань С.Н. Спорт как отрасль и сфера. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 1996. № 6. С. 12-15.

134. Приходько В.В. Гуманитарная сфера и последствия исключения в Украине теории спорта из поля педагогической науки. *Гуманітарно-наукове знання: становлення парадигми* : матер. міжнар. наук. конф. (Чернівці, 7-8 жовтня 2011 р.) Чернівці, 2011. С. 110-113.

135. Приходько В.В., Савченко В.Г. Економіка, педагогіка і вузівська дисципліна «Фізичне виховання». *Теорія і практика фізичного виховання. Наук.-метод. журнал*. Донецьк, 2005. № 1-2. С. 13-24.

136. Приходько В.В. Исследование возможности применения программно-целевого управления к совершенствованию управления системами физической культуры и спорта небольших городов. *Методические разработки молодых ученых КГИФК по педагогическим, психологическим, медико-биологическим, техническим и организационно-методическим*

аспектам физического воспитания и спортивной тренировки. Киев, 1977. С. 152-154.

137. 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 / Киевский государственный институт физической культуры. Киев, 1979. 285 с.

138. Приходько В.В. Макропедагогика: важность макропедагогических регуляторов для современной Украины. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Чернігів, 2014. Вип. 117. Серія: Педагогічні науки. С. 82-85.

139. 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. (Белгород, 10 ноября 2015 г.). Белгород. С. 339-344.

140. Приходько В.В. О попытке исключить исследования в области теории спорта из сферы педагогической науки. *Теорія і практика фізичного виховання. Наук.-метод. журнал*. Донецьк, 2011. № 3. С. 97-103.

141. Приходько В.В. О последствиях выведения исследований в области теории спорта из поля педагогической науки. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету.* Чернігів, 2011. Вип. 91. Т. 1. Серія: Педагогічні науки. фізичне виховання та спорт. С. 375-377.

142. Приходько В.В. Опыт внедрения целевого управления в практику физкультурно-спортивной работы небольшого города. *Организация и управление физкультурным движением* : сб. науч. работ. – Киев, 1977. С. 14-22.

143. Приходько В.В. Опыт совершенствования управления развитием физической культуры и спорта в среднем городе. *Физическая культура в социальном развитии города* : сб. науч. трудов. Таллин, 1978. С. 102-108.

144. Приходько В.В. Организация поиска одаренных спортсменов в условиях небольшого города. *Научно-методические основы подготовки спортсменов высокого класса* : тез. докл. науч.-метод. конференции (Киев, 17-19 декабря 1980 г.). Киев, 1980. С. 11-12.

145. Приходько В.В. Проблема быстроты оценки ситуации и адекватного действия в системе развития игровых видов спорта. *Фізичне виховання та спорт у контексті державної програми розвитку фізичної культури в Україні: досвід, проблеми, перспективи* : зб. наук. праць. Житомир, 2014. Вип. 1. С. 82-86.

146. Приходько В.В. Реформування вищих навчальних закладів фізичної культури і спорту в Україні. *Теорія і практика фізичного виховання. Наук.-метод. журнал*. Спец. випуск за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф.

«Здоров'я і освіта: проблеми та перспективи». (Донецьк, 20-21 листопада 2008 р.). Донецьк, 2008. № 1. С. 74-85.

147. Приходько В.В. Роль макропедагогики в создании концепции реформы спорта в условиях современной Украины. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпропетровськ, 2014. № 1. С. 179-181.

148. Приходько В.В. Спорт как отрасль и сфера (Обоснование необходимости научных исследований по проблеме). *Теория и практика физической культуры*. Москва, 1996. № 6. С. 18-20.

149. 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.

150. Приходько В.В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпропетровськ, 2009. № 2-3. С. 11-13.

151. Приходько В. Цільова програма спортивного Ніжина. *Старт*. Київ, 1978. № 1. С. 19-20.

152. Приходько В.В., Шевяков О.В. До проблеми визначення сутності суб'єкта спортивної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Психологічні науки*. Херсон, 2017. Вип. 3. Том 1. С. 132-137.

153. Приходько В.В., Шевяков О.В., Табінська С.О. Індивідуальний психолого-педагогічний супровід спортсменів у системі багаторічної підготовки. *Спортивний вісник Придніпров'я.* Дніпро, 2018. № 1. С. 76-80.

154. Приходько І.І., Горбенко О.В., Путятіна Г.В. Організація і менеджмент фізичної культури : навч. посіб. для студ. І курсу (за кредитно-модульною системою навчання). Харків : ХДАФК, 2009. 150 с.

155. Проблемы унификации основных понятий и физической культуре и спорте : матер. всесоюзного симпозиума. Минск, 1974. 48 с.

156. Про бюджет міста Рівного на 2018 рік. URL: http://7d.rv.ua/official/2018-01-10/pro-byudzhet-mista-rivnogo-na-2018-rik. (Звернення 27.07.2018).

157. Про внесення змін до переліку центральних спортивних шкіл вищої спортивної майстерності та спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву, видатки на утримання яких здійснюються з державного бюджету : постанова Кабінету Міністрів України № 579 від 30.10.2014 р. Київ, 2014. 9 с.

158. Про заохочення спортсменів і тренерів з олімпійських та неолімпійських видів спорту : постанова Кабінету Міністрів України № 91 від 04.02.2016. Київ, 2016. 5 с.

159. Про затвердження Державної цільової програми підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу : постанова Кабінету Міністрів України № 1295 від 31.10.2007. Київ, 2007. 2 с.

160. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України № 115 від 01.03.2017. Київ, 2017. 12 с.

161. Про затвердження концепції Програми підготовки та проведення у м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу та Плану основних заходів з її виконання. Рішення виконавчого комітету Дніпропетровської міської ради № 3900 від 13.12.2007. Дніпропетровськ, 2007. 22 с.

162. Про затвердження норм витрат на проведення спортивних заходів державного та міжнародного рівня : постанова Кабінету Міністрів України № 689 від 18.09.2013. Київ, 2013. 5 с.

163. Про затвердження Положення про Експертну раду з питань підготовки та участі спортсменів України в Олімпійських іграх : наказ Державної служби молоді та спорту України № 1810 від 12.12.2011 р. Київ, 2011. 3 с.

164. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для розвитку фізичної культури, спорту вищих досягнень та резервного спорту : постанова Кабінету Міністрів України № 152 від 29.02.2012 р. Київ, 2012. 11 с.

165. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для фінансової підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування : постанова Кабінету Міністрів України, № 165 від 05.03.2009. Київ, 2009. 7 с.

166. Про заходи щодо забезпечення підготовки та проведення у м. Дніпропетровську фінального турніру чемпіонату Європи 2012 року з футболу. Розпорядження голови Дніпропетровської обласної державної адміністрації № Р-137/1/3-07 від 27.04.2007: *Інформаційний збірник № 1 матеріалів по підготовці та проведенню чемпіонату Європи 2012 року з футболу в Дніпропетровській області*. Дніпропетровськ, 2007. С. 45-49.

167. Про заходи щодо залучення коштів для забезпечення підготовки та участі спортсменів і тренерів України у XXVI Олімпійських та III Параолімпійських іграх 1996 року : постанова Верховної Ради України, № 116/96-ВР від 03.04.1996. Київ, 1996. 6 с.

168. Про Зведений план науково-дослідної роботи у сфері фізичної культури і спорту на 2011–2015 роки : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 4525 від 20.12.2010 р. Київ, 2010. 2 с.

169. Про державні цільові програми : Закон України від18.03.2004 № 1621-IV : режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua.pdf. (Звернення 11.04.2016 р.).

170. Про державну реєстрацію та перереєстрацію друкованих засобів масової інформації : наказ Міністерства юстиції України № 2066/5, 01.12.2008. Київ, 2008. 11 с.

171. Продолжение проекта «300 талантов для королевы» станет создание академии легкой атлетики. URL: http://bfla.eu/?p=10816.pdf. (Звернення 06.01.2018).

172. Про категорійність неолімпійських видів спорту на 2011-2013 роки : наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України № 2094 від 13.07.2011 р. Київ, 2011. 9 с.

173. Про організаційний комітет з підготовки та проведення у м. Дніпропетровську фінальної частини чемпіонату Європи з футболу. Рішення виконавчого комітету Дніпропетровської міської ради № 1246 від 10.05.2007. Дніпропетровськ, 2007. 4 с.

174. Про організацію науково-методичного та медичного забезпечення підготовки спортсменів – кандидатів на участь в Олімпійських іграх : наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту № 806/58 від 16.03.2009 р. Київ, 2009. 6 с.

175. Про підготовку та участь спортсменів України в Олімпійських, Паралімпійських і Дефлімпійських іграх, Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, Всесвітніх іграх з єдиноборств, Всесвітніх Універсіадах, чемпіонатах світу та Європи : Указ Президента України № 1113/2005 від 19.07.2005 р. Київ, 2005. 7 с.

176. Про підсумки діяльності Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту щодо реалізації соціально-економічної політики у 2009 році та визначення завдань на 2010 рік : рішення Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту № 1/1 від 09.02.2010 р. Київ, 2010. 10 с.

177. Про порядок визнання в Україні видів спорту : наказ Міністерства України у справах молоді та спорту. Реєстр. № 602/10882 від 01.06.2005, № 76 від 28.04.2005. Київ, 2005. 4 с.

178. Про реалізацію завдань і заходів Державної програми економічного і соціального розвитку України на 2010 рік : наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту № 2156 від 07.07.2010 р. Київ, 2010. 3 с.

179. Про реалізацію Указу Президента України від 25 грудня 2000 року № 1376/2000 «Про Комплексну програму профілактики злочинності на 2001–2005 роки» : наказ Державного комітету молодіжної політики спорту і туризму України, № 293 від 14.02.2001 р. Київ, 2001. 5 с.

180. Про створення робочої групи з підготовки до XXX літніх Олімпійських ігор 2012 року у м. Лондон : наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту № 2637/169 від 05.08.2010 р. Київ, 2010. 3 с.

181. Протокол про співробітництво в галузі спорту між Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту і Міністерством здоров'я і спорту, Державним Секретаріатом у справах спорту Французької республіки на 2009-2012 роки. *Офіційний вісник України*. 14.09.2009. Київ, 2009. № 68. С. 135.

182. Пуни А.Ц. Предмет психологии физического воспитания и спорта : учебник «Психология». Москва, 1984. С. 157-161.

183. Родионов А.В. Психология – спорту высших достижений. *Спортивный психолог*. Москва, 2008. №1 (13). С. 4-7.

184. Рузавин Г.И. Методы научного исследования. Москва, 1974. 237 с.

185. Рябцев В.В. Особенности развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне в крупном мегаполисе. *Теория и практика физической культуры*. Москва, 2011. С. 14-16.

186. Саймон Г.А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. Київ, 2001. 392 с.

187. Сахновский К., Фомин С. К итогам выступлений спортсменов Украины на XIX зимних Олимпийских играх. *Наука в олимпийском спорте*. Киев, 2002. № 3-4. С. 24-31.

188. Семенов В.И. Программно-целевое управление техническим прогрессом на предприятии. Москва, 1976. 103 с.

189. Сергеєв 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.

190. Синяев С.С. Теоретические основы формирования педагогической компетентности специалиста сферы физической культуры и спорта. *Известия ВГПУ. Педагогические науки.* Волгоград, 2017. № 1. С. 45-50.

191. Система детско-юношеского футбола в Германии. URL : http://footclub.com.ua/news/Ligi/Germaniya/1040238031/Sistema-detsko-unosheskogo-futbola-v-Germanii.pdf. (Звернення 16.04.2018).

192. СистемаподготовкилыжниковГермании. Часть 1. URL : https://triskirun.ru /3434-sistema-podgotovki-lyzhnikov-germanii-chast-1.pdf. (Звернення 18.06.2018).

193. Системні основи управління проектами у фізичній культурі і спорті : монографія / Бєлих С.І., Приходько В.В., Малий В.В., Рибковський А.Г. Донецьк, 2009. 282 с.

194. Советская система физического воспитания. Москва, 1975. 558 с.

195. Созаньски Х. Стратегия оптимизации системы подготовки спортсменов высокой квалификации. *Вестник спортивной науки*. Москва, 2003. С. 15-18.

196. Спортивное образование в Венгрии. URL:https://imigrant-hungary.com/blog/sportivnoe-obrazovanie-v-vengrii.pdf. (Звернення 19.05.2018).

197. Стратегія формування сучасної системи олімпійської підготовки на період до 2020 року.URL :http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/592-2009-%D1%80.pdf. (Звернення 12.05.20018).

198. Сумы станут центром легкоатлетической подготовки олимпийского уровня. URL : http://city.sumy.ua/sumy/sumy-stanut-tsentrom-legkoatleticheskoy-podgotovki-olimpiyskogo-urovnya. (Звернення 23.05.2018).

199. Теннисная академия Sánchez Casal в Барселоне. URL : https://espanarusa. com/ru/ pedia/ article/ 11716.pdf. (Звернення 28.05.2018).

200. Теорема Фермо. Кто создал лучшую футбольную академию Италии. URL : https://www.eurosport.ru/football/serie-a/2016-2017/story_sto6089733 .shtml.pdf. (Звернення 28.05.2018).

201. Томенко О.А. Неспеціальнафізкультурнаосвітаучнівськоїмолоді: теоріяіметодологія: монографія. Суми, 2012. 276 с.

202. Томенко О.А. Чередніченко С.В. Уявлення та асоціації майбутніх вчителів стосовно основних понять сфери фізичної культури і спорту. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків, 2013. № 5. С. 73-76.

203. Треть белорусских олимпийцев родились за границей. URL:https://www.kp.by/ daily/26793.7/3826998.pdf. (Звернення 26.05.2018).

204. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща про співробітництво під час організації фінального турніру Чемпіонату Європи з футболу УЄФА ЄВРО 2012. *Офіційний вісник України*. 15.09.2008. Київ, 2008. № 67. С. 111.

205. Угода між Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту і Міністерством туризму та спорту Республіки Казахстан про співробітництво в галузі фізичної культури і спорту. *Офіційний вісник України.* 18.10.2010. Київ, 2010. № 77. С. 141.

206. Угода про співробітництво в галузі спорту між Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту і Головним управлінням спорту Китайської Народної Республіки. *Офіційний вісник України*. 24.10.2008. Київ, 2008. № 78. С. 251.

207. Угода про співробітництво між Міністерством молоді та спорту Української Радянської Соціалістичної Республіки та Національним Управлінням по фізичному вихованню та спорту Угорської Республіки у галузі фізичної культури та спорту від 31.05.1991 р. Київ, 1991. С. 167.

208. Указ Президента України «Про державну підтримку розвитку фізичної культури і спорту в Україні» від 22.06.1994 № 334/94. *Голос України*. 29.06.1994. Київ, 1994. № 121. С. 19-21.

209. Файн Т. Выявление, изучение и представление педагогического опыта. *Практика административной работы в школе*. Москва, 2005. № 7. С. 6-9.

210. Филипович И.В., Унучек И.М. Особенности осуществления контроля в системе менеджмента качества образования в институте туризма. *Инновационные технологии в сфере туризма, гостеприимства, рекреации и экскурсоведения* : матер. междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 20 апреля 2011 г.). Минск : БГУФК, 2011. С. 149-151.

211. Фомин Ю.А. Спорт высших достижений: состояние, актуальные проблемы и перспективы развития.URL :http://cheloveknauka.com/sport-vysshih-

dostizheniy-sostoyanie-aktualnye-problemy-i-perspektivy-razvitiyapd.pdf. (звернення 29.03.2018).

212. Фомичев А.Н. Административный менеджмент : учеб. пособ. Москва, 2003. 228 с.

213. Фрейджер Р., Фейдимен Д. Личность: теории, эксперименты, упражнения. СПб., 2001. 864 с.

214. Хазім Т. Вдосконалення системи підготовки спортсменів на основі підвищення рівня організаційно-управлінської підготовленості майбутніх тренерів : автореф. дис. …канд. наук з фіз. вих. і спорту : 24.00.01. Харків, 2016. 20 с.

215. Чекмарьова Н.Г. Критерії спортивного відбору дітей і підлітків за показниками розвитку психомоторних здібностей : автореф. дис. …канд. наук з фіз. вих. і спорту : спец. 24.00.01. Дніпропетровськ, 2009. 20 с.

216. Черняк Ю.И. Простота сложного. Москва, 1975. 208 с.

217. Чуркэ А. Почему иностранные спортсмены представляют Молдову на международных соревнованиях? URL : https://ru.hromadske.ua/posts/ Naturalizirovannye_Sportsmeny.pdf. (Звернення 29.05.2018).

218. Шамардин В. Характеристика и особенности атакующих действий футбольных команд высокой квалификации. *Спортивний вісник Придніпров'я*. Дніпропетровськ, 2011. № 1. С. 133-136.

219. Шатров В.В. О работе городского, районного комитетов по физической культуре и спорту. Москва, 1972. 112 с.

220. Шевяков О.В. Психологічне забезпечення розвитку соціотехнічних систем : монографія. Дніпропетровськ, 2009.460 с.

221. Шинкарук О., Дутчак М., Павленко Ю. Олімпійська підготовка спортсменів в Україні: проблеми і перспективи. *Спортивний вісник Придніпров'я.* Дніпропетровськ, 2013. № 1. С. 82-86.

222. Шинкарук О. Особливості олімпійської підготовки спортсменів у зарубіжних країнах. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві: збірник наук. праць*. Київ, 2012. № 1 (17). С. 126-130.

223. Шкребтій Ю.М. Управління тренувальними і змагальними навантаженнями спортсменів високого класу : монографія. Київ, 2005. 257 с.

224. Bruguera Tennis Academy (Теннисная академия Bruguera Tennis Academy). URL : http://smapse.ru/bruguera-tennis-academy.pdf. (Звернення 02.06.2018).

225. Camy J. Improving employment in the field of sport in Europe through vocational training. Vocasport / J. Camy, L. Clijsen, A. Madella, A. Pilkington. URL : europa.eu.int /comm/sport /documents/lotvocasportpdf. (Звернення 02.06.2018).

226. Kashuba V.,Khmelnitska I.,Krupenya S. Biomechanical analysis of skilled female gymnasts' technique in «round-off, flic-flac» type on the vault table. *Journalof Physical Education and Sport*, 2012(4), Art64. Pp. 431–435.

227. María del Pilar Vílchez Conesa, Arancisco José Parra Plaza, Cristina de Francisco Palacios. Can motives lead athletes to suffer from exercise dependence? Risk of exercise dependence according to motives for practice. *Journal of Physical Education and Sport*. 2017. 17 (4). Art 266. Pp. 2405 – 2411.

228. Nazarenko Lyudmila D., Kolesnik Igor S. Conditions for improving basic sports training of 13-14-year-old boxers. *Journal of Physical Education and Sport*. 2017. 17(4).Art 279.Pp. 2484 – 2494.

229. Tzouvara V, Papadopoulos C, Randhawa G.Self-stigma experiences among older adults with mental health problems residing in long-term care facilities: a qualitative study.*Your world. Prejudice free*. 2017. https://www.ditchthelabel.org/mental-health-stigma.pdf. (Звернення 21.05.2018).

Додаток

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

П О С Т А Н О В А
від 7 вересня 2011 р. № 948
Київ

Про затвердження Положення
про центр олімпійської підготовки

{Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ
№ 760 (760-2013-п) від 17.10.2013
№ 601 (601-2015-п) від 19.08.2015}

Відповідно до частини другої статті 13 Закону України "Про фізичну культуру і спорт" (3808-12) Кабінет Міністрів України **п о с т а н о в л я є**:

1. Затвердити Положення про центр олімпійської підготовки, що додається.

2. Міністерству молоді та спорту, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласним, Київській та Севастопольській міським державним адміністраціям забезпечити діяльність центрів олімпійської підготовки відповідно до вимог Положення, затвердженого цією постановою.

{Пункт 2 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 760 (760-2013-п) від 17.10.2013 }

Прем'єр-міністр України М. АЗАРОВ

Інд. 70

ЗАТВЕРДЖЕНО
постановою Кабінету Міністрів України
від 7 вересня 2011 р. № 948

ПОЛОЖЕННЯ
про центр олімпійської підготовки

{У тексті Положення слово "Держмолодьспорт" в усіх відмінках замінено словом "Мінмолодьспорт" у відповідному відмінку згідно з Постановою КМ № 760 (760-2013-п) від 17.10.2013}

Загальна частина

1. Центр олімпійської підготовки (далі - центр) - заклад фізичної культури і спорту, який забезпечує підготовку спортсменів національних збірних команд з олімпійських видів спорту шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів на спортивних спорудах, де створені умови для проживання, харчування спортсменів, належного медичного та наукового забезпечення їх підготовки, та участь спортсменів у відповідних змаганнях.

2. Центр у своїй діяльності керується Конституцією (254к/96-ВР) та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінмолодьспорту, іншими актами законодавства, цим Положенням та власним статутом (положенням).

{Пункт 2 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 760 (760-2013-п) від 17.10.2013}

3. Головним завданням центру є підготовка спортсменів національних збірних команд України з олімпійських видів спорту, здатних успішно виступати на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу, Європи, інших міжнародних та всеукраїнських змаганнях.

Організаційно-правові засади діяльності Центру

4. Засновниками центрів можуть бути:

Мінмолодьспорт; {Абзац другий пункту 4 в редакції Постанови КМ № 760 (760-2013-п) від 17.10.2013} місцеві держадміністрації;

органи місцевого самоврядування;

спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості;

вищі навчальні заклади з фізичної культури і спорту. {Абзац шостий пункту 4 в редакції Постанови КМ № 760 (760-2013-п) від 17.10.2013}

5. Центр є юридичною особою, крім випадків, передбачених абзацом третім цього пункту.

Державні та комунальні центри утворюються у формі відповідно державних та комунальних установ, а інші центри – в організаційно-правовій формі, визначеній засновником.

У випадках, передбачених абзацом шостим пункту 4 цього Положення, центри утворюються у формі структурного підрозділу відповідного вищого навчального закладу згідно із законодавством.

6. Заклади фізичної культури і спорту набувають статусу центру за рішенням Мінмолодьспорту, що приймається за поданням засновника у разі відповідності таких закладів вимогам, визначеним цим Положенням.

7. Мінмолодьспорт надає закладу фізичної культури і спорту статусу центру за наявності у ньому:

кваліфікованого тренерсько-викладацького складу;

спортсменів, які відповідають вимогам для зарахування до центру;

власної спортивної бази або спортивної бази, наданої центру в довгострокове користування строком не менш як на чотири роки;

спеціального інвентарю та обладнання, передбаченого для певного виду спорту;

місць для харчування та проживання спортсменів протягом року;

приміщення та обладнання, призначених для проведення реабілітаційно-відновлювальних заходів;

можливості проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів;

можливості фінансування участі спортсменів у спортивних змаганнях.

8. Мінмолодьспорт координує та контролює в межах повноважень діяльність центрів незалежно від форми власності та підпорядкування і у разі виявлення факту невідповідності центру вимогам, визначеним пунктом 7 цього Положення, має право позбавити відповідний заклад фізичної культури і спорту статусу центру. У такому разі засновник вносить відповідні зміни до установчих

документів зазначеного закладу або проводить процедуру припинення його діяльності.

9. Центр діє на підставі статуту (положення), що розробляється на основі цього Положення та затверджується його засновником за погодженням з Мінмолодьспортом.

10. Центр забезпечує розвиток одного або кількох олімпійських видів спорту.

Організація діяльності та навчально-тренувальної роботи центру.

11. Центр організовує свою роботу з постійним (змінним) складом спортсменів, який затверджується засновником з урахуванням пропозицій спортивних федерацій та за погодженням з Мінмолодьспортом.

Склад спортсменів державного центру затверджується наказом Мінмолодьспорту з урахуванням пропозицій спортивних федерацій.

Протягом року до складу спортсменів центру можуть вноситися в установленому порядку у разі потреби зміни.

12. До складу центру зараховуються спортсмени – громадяни України, які протягом останніх двох років посідали не нижче:

1-8 місця в Олімпійських іграх, чемпіонатах світу своєї вікової групи, у фіналах кубків світу;

1-6 місця в чемпіонатах Європи своєї вікової групи;

1-6 місця в чемпіонатах України серед різних вікових груп.

Вікові групи спортсменів визначаються відповідно до вимог міжнародних спортивних федерацій з олімпійських видів спорту.

13. Зарахування спортсменів здійснюється на підставі їх особистих заяв наказом центру. Обов'язковою умовою для зарахування та подальшого перебування у центрі є наявність медичного висновку про стан здоров'я спортсмена та проходження ним поглибленого медичного огляду двічі на рік.

14. Спортсмени, які займаються у дитячо-юнацьких спортивних школах, спеціалізованих дитячо-юнацьких школах олімпійського резерву, спеціалізованих навчальних закладах спортивного профілю, можуть зараховуватися тільки до змінного складу центру.

15. З тренером центру укладається трудовий договір. Вимогами до тренера є наявність вихованців, які зараховані до постійного складу центру, досвід роботи, повна або базова вища освіта відповідного напряму підготовки.

У центрі може вводитися посада старшого тренера відділення у разі, коли під його керівництвом працює три та більше тренерів.

16. У разі потреби до проведення навчально-тренувальних зборів центру можуть залучатися тренери, які мають досвід підготовки спортсменів вищих категорій в Україні та за кордоном.

17. Основною формою навчально-тренувальної роботи в центрі є проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів тривалістю до 250 днів на рік.

18. Проведення навчально-тренувального збору в центрі здійснюється на підставі відповідного наказу директора центру. Строки проведення такого збору визначаються з урахуваннях затверджених в установленому порядку індивідуальних планів підготовки спортсменів.

19. Планування діяльності центру здійснюється на календарний рік.

20. План роботи відділення центру з певного виду спорту складається старшим тренером (у разі відсутності старшого тренера - тренером) відділення та затверджується директором центру.

21. Під час проведення навчально-тренувальних зборів та участі у всеукраїнських змаганнях спортсмени забезпечуються харчуванням, місцем для розміщення, лікарськими засобами та виробами медичного призначення, тренери – харчуванням та місцем для розміщення відповідно до норм, затверджених в установленому порядку.

22. Навчально-тренувальні збори центру проводяться на території України. Проведення навчально-тренувального збору за кордоном допускається у разі відсутності на території України належних умов для підготовки спортсменів центру.

23. Відрядження спортсменів та тренерів центру на спортивні заходи в межах України та за кордон здійснюється відповідно до законодавства в межах затвердженого кошторису.

24. Організація медичного супроводження спортсменів центру та робота медичних працівників центру здійснюється в установленому порядку.

25. Центр в межах затвердженого кошторису забезпечує спортсменів постійного складу спортивним одягом, спортивним спеціальним взуттям, спортивним інвентарем індивідуального користування, тренерів - спортивним одягом відповідно до норм, затверджених в установленому порядку.

26. Центр створює умови для науково-методичного забезпечення навчально-тренувального процесу.

27. Результативність роботи центру визначається за рейтингом спортсменів за підсумками результатів виступу у змаганнях з олімпійських видів спорту, затвердженим в установленому порядку.

28. Центр подає щороку засновникові та Мінмолодьспорту звіт про виконання плану роботи та результати виступу спортсменів у змаганнях – до 15 січня з літніх олімпійських видів спорту і до 1 травня - із зимових олімпійських видів спорту.

Планування діяльності центру, вимоги до обліку та звітності

29. План роботи центру затверджується засновником.

30. Перелік документів, які повинен мати центр, порядок обліку та звітності затверджуються Мінмолодьспортом.

31. Ведення діловодства, бухгалтерського обліку та звітності здійснюється згідно із законодавством.

Керівництво діяльністю центру

32. Безпосереднє керівництво діяльністю центру здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади його засновником.

На посаду директора центру призначається особа, яка є громадянином України, має вищу освіту відповідного напряму підготовки за ступенем “магістр”, стаж роботи у закладах фізичної культури та спорту та організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості не менш як три роки.

{Абзац другий пункту 32 в редакції Постанови № 601 (601-2015-п) від 19.08.2015}

33. Директор центру:

здійснює загальне керівництво діяльністю центру, забезпечує раціональний добір та розстановку кадрів, забезпечує створення належних умов для підвищення фахового рівня працівників;

затверджує в установленому порядку за погодженням із засновником структуру центру, контролює додержання виконавчої та фінансової дисципліни;

несе відповідальність перед засновником за результати навчально-тренувальної та спортивної роботи;

забезпечує підготовку та подає на затвердження засновнику кошторис на календарний рік і штатний розпис центру;

забезпечує дотримання вимог законодавства про охорону здоров'я та праці, антидопінгового законодавства, санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і правил, техніки безпеки та несе за це відповідальність;

розпоряджається в установленому порядку майном і коштами центру, вчиняє правочини, відкриває рахунки в установах банків або органах Казначейства;

видає у межах своїх повноважень накази та розпорядження і контролює їх виконання; затверджує посадові інструкції працівників;

призначає на посаду і звільняє з посади тренерів та інших фахівців центру відповідно до законодавства;

установлює надбавки і розглядає питання щодо надання доплат, премій і матеріальної допомоги тренерам та іншим фахівцям центру, вживає інших заходів заохочення, а також дисциплінарного впливу;

несе відповідальність за виконання покладених на центр завдань, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження матеріально-технічної бази та іншого майна, переданого в користування та володіння центру.

34. Посада заступника директора із спортивної роботи вводиться за наявності не менш як трьох відділень з видів спорту.

Заступник директора із спортивної роботи повинен мати спеціальну освіту за відповідним ступенем вищої освіти та досвід роботи у закладах фізичної культури та спорту та організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості не менш як два роки.

{Абзац другий пункту 34 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 601 (601-2015-п) від 19.08.2015}

35. Посада заступника директора з адміністративно-господарської роботи вводиться за наявності власної матеріально-технічної бази.

Заступник директора з адміністративно-господарської роботи повинен мати спеціальну освіту за відповідним ступенем вищої освіти та досвід адміністративно-господарської роботи.

{Абзац другий пункту 35 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 601 (601-2015-п) від 19.08.2015}

36. На посаду інструктора-методиста центру призначається фахівець, який має вищу освіту за ступенем не нижче "бакалавра". {Пункт 36 із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 601 (601-2015-п) від 19.08.2015}

Фінансово-господарська діяльність та матеріально-технічна база Центру

37. Фінансово-господарська діяльність центру провадиться відповідно до законодавства та статуту (положення) центру.

38. Фінансування центру здійснюється за рахунок коштів засновника та інших джерел, не заборонених законодавством.

Фінансування державних та комунальних центрів здійснюється за рахунок коштів відповідного бюджету, інших джерел, не заборонених законодавством.

39. Кошторис на календарний рік та штатний розпис центру затверджуються засновником за поданням директора центру.

40. Надходження, які центр отримує від надання платних послуг, використовуються відповідно до законодавства та статуту (положення) центру.

41. Матеріально-технічна база центру може включати адміністративні приміщення та спортивні споруди (басейни, ігрові поля, спортивні зали, інші споруди тощо), харчоблок, місця для проживання, підсобні приміщення,

спортивний інвентар та обладнання, засоби зв'язку, оргтехніку, транспортні засоби, зокрема спеціалізовані для навчально-тренувальної та спортивної роботи, земельні ділянки, інше рухоме і нерухоме майно, що перебуває в його користуванні, та інші матеріальні цінності.

42. Для забезпечення діяльності та проведення навчально-тренувальної роботи центру можуть надаватися в користування спортивні об'єкти, культурні, оздоровчі та інші споруди закладів фізичної культури і спорту, інших підприємств, установ та організацій на пільгових умовах. Порядок надання зазначених об'єктів у користування визначається відповідно до законодавства.

43. Контроль за фінансово-господарською діяльністю центру здійснюється в установленому законодавством порядку.

44. Діяльність центру у рамках міжнародного співробітництва здійснюється відповідно до законодавства.

Наукове видання

ПРИХОДЬКО Володимир Васильович
доктор педагогічних наук, професор

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ СИСТЕМОЮ ПІДГОТОВКИ СПОРТСМЕНІВ

Монографія