

УДК [796.078(1-4):796.075.2]

DOI <https://doi.org/10.24195/olympicus/2023-2-7>**Кольчак Валентина Андріївна**аспірантка кафедри гімнастики та спортивних єдиноборств
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний
університет імені К. Д. Ушинського»

ORCID ID: 0000-0001-6608-5148

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПОЛІТИЧНИХ СТРАТЕГІЙ У ПРОЦЕСІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

У статті здійснено спробу дослідження політичних стратегій у сфері державного управління фізичною культурою та спортом, оскільки їх упровадження та реалізація створить можливості врахування індивідуальних інтересів кожної людини під час формування політики розвитку фізичної культури і спорту на основі нових економічних перетворень і ринкових відносин, спираючись на демократичні та гуманістичні засади та європейські стандарти життя. Матеріали та методи. Під час виконання дослідження використані як загальнонаукові методи (аналізу, синтезу, єдності історичного та логічного), так і окремі методологічні підходи міждисциплінарного змісту, а саме: системний, компаративний і структурно-функціональний аналіз. У статті знайшли відображення публікації, основані на сучасному дослідницькому матеріалі. Детальному аналізу підлягав зміст нормативно-правових документів, які розкривають сутність державного управління сферою фізичної культури та спорту. Результати. Визначено пріоритетні напрями розвитку сфери фізичної культури і спорту України з урахуванням системи ресурсного забезпечення сфери. Представлено класифікацію взаємозв'язків між державною політикою та стратегією державного управління сферою фізичної культури і спорту, що розкривається в необхідності налагодження діалогової взаємодії між державою та суспільством. Висновки. Політична стратегія державного управління сферою фізичної культури і спорту являє собою принципи, засоби та методи, за допомогою яких суб'єкти задовольняють свої інтереси та розв'язують конкретні проблеми. Це процес стратегічного планування й управління на основі інтересів усіх соціальних груп населення. Оптимальна політична стратегія забезпечує баланс між економічною та соціальною складовими частинами сфери. Отже, структура політичної стратегії державного управління сферою фізичної культури і спорту включає такі складові частини:

- економічну (методи та способи здійснення ресурсного забезпечення);
- нормативну (принципи та методи організації сфери фізичної культури і спорту);
- соціальну (участь окремих індивідів та їх об'єднань у процесі формування стратегії);
- структурно-управлінську (методи та способи управління сферою фізичної культури та спорту);
- комунікативну (процедури обміну інформацією між суб'єктами й об'єктами сфери фізичної культури та спорту).

Саме оптимальний механізм взаємодії цих складових частин дозволяє забезпечити конструктивний діалог між суб'єктами й об'єктами сфери фізичної культури та спорту, оцінити якість фізкультурно-спортивних послуг споживачами, розширити можливості задоволення потреб усіх зацікавлених сторін у реформуванні сфери.

Ключові слова: політика, стратегія, розвиток, держава, управління, фізкультурно-спортивні організації.

Вступ. Сфера фізичної культури та спорту є важливою складовою частиною подальшого розвитку суспільства як складної, організованої, динамічної соціальної системи, що спирається на зміни в соціально-економічному та політичному середовищі. Одне із пріоритетних завдань держави й органів влади – покращення здоров'я та якості життя населення. Проте лише держава не може створити в повному обсязі сприятливі умови для забезпечення належних стандартів фізкультурно-спортивних послуг. До цього процесу потрібне залучення

фізкультурно-спортивних організацій, органів державного управління, органів місцевого самоврядування, інституцій громадського суспільства та громадян. Головним завданням політичної стратегії держави є узгодження діяльності всіх акторів цього процесу. Саме це підкреслює актуальність дослідження політичних стратегій у сфері державного управління фізичною культурою і спортом, оскільки їх упровадження та реалізація створить можливості врахування індивідуальних інтересів кожної людини під час формування політики розвитку фізичної культури та спорту на основі нових економічних перетворень і ринкових відносин, спираючись на демократичні та гуманістичні засади та європейські стандарти життя.

Матеріали та методи. Під час виконання дослідження використані як загальнонаукові методи (аналізу, синтезу, єдності історичного та логічного), так і окремі методологічні підходи міждисциплінарного змісту, а саме: системний, компаративний і структурно-функціональний аналіз. У статті знайшли відображення публікації, ґрунтовані на сучасному дослідницькому матеріалі. Детальному аналізу підлягав зміст нормативно-правових документів, які розкривають сутність державного управління сферою фізичної культури і спорту.

Результати. Реалії сьогодення є справжнім випробуванням на зрілість для української держави та суспільства, які відкривають нові можливості, проте також породжують виклики. Останні 20 років характеризуються незворотністю демократичних процесів і шляхом реформ (реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, фінансова децентралізація), формується та реалізовується нова державна регіональна політика, спрямована на згуртованість держави та всього українського простору; здійснюється поступове вирівнювання асиметрії розвитку між регіонами, посилення їхньої конкурентоспроможності; швидкими темпами модернізувалася та відновлювалася інфраструктура; планування регіонального розвитку в Україні формується на основі європейських практик [1, с. 7–10; 13].

Підходи до реформування сфери фізичної культури і спорту з метою ефективного функціонування та розвитку в Україні також узгоджуються з міжнародними практиками [13, с. 218].

Аналіз сутності стратегічного управління та політики, як стратегії управління державою, дозволяє нам опиратися на те, що стратегія відображає унікальний гнучкий план досягнення конкретної цілі (цілей) у визначеному конкурентному середовищі, засоби, які потрібні для цього, а політика – відображає фіксований набір принципів і правил у системі, які необхідні для ефективного процесу ухвалення рішень [3, с. 146]. Отже, стратегія розвитку фізичної культури і спорту – це комплекс довгострокових стратегічних заходів з отримання конкурентних і ринкових переваг із метою сталого зростання всієї економіки держави, який включає або визначає рамки політики як набір стимулюючих заходів зростання. Щодо до державної політики у сфері фізичної культури і спорту, то це комплекс інструментів та інституцій, що забезпечують стратегічний курс держави в розвитку людського потенціалу.

Інструментами державної політики виступають урядові постанови та розпорядження, нормативно-правові акти, закони й інші заходи в легальному правовому полі, які Уряд застосовує до учасників ринку фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг із метою покращення їх конкурентоспроможності та стимулювання росту ринку.

Інституціями є урядові та неурядові організації, місією яких є вироблення конкретних «правил гри» учасників ринку в довгостроковій перспективі, включно із правилами взаємодії, регулюванням структурних дисбалансів економіки тих чи інших секторів. Таких цілісний та інтегрований підхід дає системне підґрунтя для розробників стратегій та інструментальних політик, що, на нашу думку, має базуватися на технологізації процесів стратегування [5, с. 244].

У підсумку підкреслимо, що стратегії, політики, інструменти, інституції, а також процеси їх розроблення – це окремі, предметні області знань і досвіду, які застосовуються на різних рівнях і різних напрямках управління державою.

Шляхом аналізу доступної вітчизняної науково-методичної літератури, різноманітних програмно-нормативних, правових та інших офіційних документів встановлено, що організаційні

основи сфери фізичної культури та спорту є важливою ланкою розвитку національної системи фізичного виховання та спорту [2, с. 214; 7, с. 74].

Аналіз нормативно-правової бази державного управління сферою фізичної культури та спорту, а також сформованої галузевої стратегії дозволяє стверджувати, що проблема розвитку сфери фізичної культури та спорту полягає в незадовільній цілісності та детальності саме в інструментах і механізмах реалізації за завданнями міжгалузевих стратегій соціально-економічного розвитку [9–11].

Питання стратегічного управління розвитком державного сектору в Україні залишаються недоопрацьованими, що пов'язано зі складністю пропонування в умовах політичної й економічної нестабільності довгострокової стратегії державного управління загалом [6, с. 35].

Основними суб'єктами формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту є центральні органи державної влади, а саме Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та Президент України. Державне управління фізичною культурою та спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади (Міністерством молоді та спорту України), що забезпечує реалізацію державної політики у сфері фізичної культури і спорту, за сприяння інших органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Стратегічне управління сферою фізичної культури та спорту прагне до забезпечення належного балансу правових, нормативних і політичних інструментів ефективної діяльності систем фізичної культури та спорту, що означає: забезпечення дотримання законів і вимог нормативно-правових актів усіма суб'єктами сфери; досягнення адекватної рівноваги владних механізмів, стимулів управління, передового досвіду, санкцій; узгодження стимулів розвитку системи фізичної культури та спорту для досягнення державної політики.

Варто зазначити, що інститути громадського суспільства опосередковано впливають на процеси формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, що потребує поглиблення наукових досліджень із зазначеної проблематики.

Започаткована у 2016 р. реформа децентралізації влади базується на засадах державної регіональної політики. Стратегічним планувальним документом державної регіональної політики України на 7 років із синхронізацією українського планувального циклу з європейським є Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 р., який необхідно враховувати у процесі визначення шляхів удосконалення управління сферою фізичної культури та спорту. Стратегією передбачається трирівнева система планування регіонального розвитку: на національному, регіональному та місцевому рівнях; застосування практики розроблення стратегій розвитку громад на 7 років, опираючись на чіткі рекомендації Мінрегіону; створення єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу й оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад. Стратегією запроваджено нові підходи до державної регіональної політики в новому плановому періоді, а саме: перехід до територіально спрямованої політики розвитку на основі стимулювання використання власного потенціалу територій, надання підтримки окремим територіям, що характеризуються особливими проблемами соціально-економічного розвитку, високим історико-культурним потенціалом, екологічними умовами та потребами охорони навколишнього природного середовища [8].

Отже, потрібні ідентифікація й оцінка нових викликів, що постали перед Україною загалом і регіонами зокрема, у контексті функціонування та розвитку системи фізичної культури та спорту як сектору економіки (розроблення рівневих стратегій, програм, планів), що потребує вдосконалення законодавства з регіонального розвитку.

Важливою ланкою ефективного управління сферою фізичної культури та спорту є політичний діалог, який надасть можливість прискорити перетворення сфери в напрямі повного задоволення потреб населення в якісних фізкультурно-оздоровчих і спортивних послугах. Базою для його налагодження, на наш погляд, є загальне розуміння важливості цифровізації системи та децентралізації управління її розвитком, упровадження інновацій.

Управління сферою фізичної культури та спорту здійснюється на таких загальних засадах:

– основними принципами стратегії розвитку сфери фізичної культури та спорту є: солідарність у відносинах між громадянами та суспільством; справедливість у наданні

фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг; дотримання етичних і ціннісних правил, які забезпечують баланс між правовими, економічними та політичним інструментами;

– економічна ефективність реалізації стратегії та соціальна справедливість у суспільстві забезпечуються шляхом посилення соціальної відповідальності;

– стан сфери фізичної культури та спорту зумовлюється рівнем соціально-економічного розвитку країни та регіонів, рівнем освіти, рівнем життя населення.

З огляду на те, що сфера фізичної культури та спорту стосується кожної людини, нагальним є включення до механізмів формування державної політики інститутів громадського суспільства, які функціонально забезпечують запити на можливі напрями формування стратегії держави, а державні органи влади перетворюють ці запити на конкретні заходи та здійснюють таку реалізацію.

На наш погляд, досить вдалим є експеримент співпраці Міністерства молоді та спорту України зі спортивними федераціями щодо розподілу фінансування та формування програмного бачення розвитку видів спорту. Також співпраця із проектом Fitness Connekt UA, Асоціацією спортивних клубів України. Однак характер цієї співпраці не є систематичним і послідовним.

Комплексний підхід до аналізу й оцінки управління сферою фізичної культури та спорту, з урахуванням нових умов, викликів і ризиків, а також наявних та інноваційних технологічних і організаційних можливостей, дасть змогу обґрунтувати стратегії розвитку та досягти глобальних цілей формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян і позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві.

Висновки. Політична стратегія державного управління сферою фізичної культури та спорту являє собою принципи, засоби та методи, за допомогою яких суб'єкти задовольняють свої інтереси та розв'язують конкретні проблеми. Це процес стратегічного планування й управління на основі інтересів усіх соціальних груп населення. Оптимальна політична стратегія забезпечує баланс між економічною та соціальною складовими частинами сфери. Отже, структура політичної стратегії державного управління сферою фізичної культури та спорту включає такі складові частини:

- економічну (методи та способи здійснення ресурсного забезпечення);
- нормативну (принципи та методи організації сфери фізичної культури та спорту);
- соціальну (участь окремих індивідів і їх об'єднань у процесі формування стратегії);
- структурно-управлінську (методи та способи управління сферою фізичної культури та спорту);
- комунікативну (процедури обміну інформацією між суб'єктами й об'єктами сфери фізичної культури та спорту).

Саме оптимальний механізм взаємодії цих складових частин дозволяє забезпечити конструктивний діалог між суб'єктами й об'єктами сфери фізичної культури та спорту, оцінити якість фізкультурно-спортивних послуг споживачами, розширити можливості задоволення потреб усіх зацікавлених сторін у реформуванні сфери.

Перспективою подальших розвідок у цьому напрямі є уточнення характеристик основних принципів стратегії реформування сфери фізичної культури та спорту європейських країн за участю інституцій громадського суспільства.

Література:

1. Аналітичний звіт до Повідомлення Комісії для Європейського парламенту, Європейської ради. Висновок Європейської комісії щодо заявки України на членство в Європейському Союзі. Брюссель. 01.02.2023 р. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2023).
2. Вавренюк С.А. Теоретико-правові основи державного управління фізичною культурою і спортом в Україні. *Теорія та практика державного управління* : збірник наукових праць. Харків, 2014. Вип. 3 (46). С. 210–215.

3. Дейниховська К.А. Політика як стратегія чи стратегія політики. *Актуальні проблеми державного управління* : збірник наукових праць. Харків, 2007. Вип. 2 (32). С. 140–147.
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 13. 90 с.
5. Клевцевич Н.А. Європейський досвід децентралізації публічного управління: можливості застосування в Україні. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікро-економічному рівнях* : збірник матеріалів XIX Міжнародної науково-практичної конференції, 17–18 травня 2021 р. Одеса. С. 244–245. DOI: 10.32680/978-966-992-589-3.
6. Регіональний розвиток в Україні: суспільно-просторова нерівність і поляризація : монографія / К.В. Мезенцев та ін. Київ, 2014. С. 33–36.
7. Моргунов О.А. Світові моделі публічного адміністрування у сфері фізичної культури і спорту. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2021. Том 32 (71). № 6. С. 70–75. DOI: 10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11.
8. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.09.2022).
9. Про затвердження Державного соціального стандарту у сфері фізичної культури і спорту : наказ Міністерства молоді та спорту України від 28 березня 2013 р. № 559/23091. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13> (дата звернення: 17.10.2022).
10. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 р. : постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020> (дата звернення: 10.10.2022).
11. Про фізичну культуру і спорт : Закон України № 3808–XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 12.09.2022).
12. Шевчук О.Р. Механізми державного регулювання фізичної культури і спорту в Україні : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2019. 202 с.
13. Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for “Scope 1” Social performance / V. Siegerink et al. *OECD Papers on Well-being and Inequalities*. Paris : OECD Publishing, 2022. № 03. DOI: 10.1787/28850c7f-en.

References:

1. Analitichnyj zvit do Povidomlennja Komisiji dlja Jevropejskogho Parlamentu, Jevropejskoji Rady. Vysnovok Jevropejskoji Komisiji shhodo zajavky Ukrajinu na chlenstvo v Jevropejskomu Sojuzi. Brjusselj [Analytical report to the Communication of the Commission for the European Parliament, the European Council. Conclusion of the European Commission regarding Ukraine’s application for membership in the European Union. Brussels]. 01.02.2023. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/> (accessed: 28.01.2023) [in Ukrainian].
2. Vavrenjuk S.A. (2014). Teoretyko-pravovi osnovy derzhavnogho upravlinnja fizychnoju kuljturoju i sportom v Ukrajinі [Theoretical and legal foundations of state management of physical culture and sports in Ukraine]. *Teorija ta praktyka derzhavnogho upravlinnja* : zb. nauk. pracj. Kh. Vyp. 3 (46). P. 210–215 [in Ukrainian].
3. Dejnykhovsjka K.A. (2007). Polityka jak strateghija chy strateghija polityky [Politics as a strategy or policy strategy]. *Aktualjni problemy derzhavnogho upravlinnja* : zb. nauk. pracj. Kh. Vyp. 2 (32). P. 140–147 [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrajinu “Pro zasady derzhavnoji reghionaljnoji polityky” [Law of Ukraine “On the Principles of State Regional Policy”]. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrajinu*. 2015. № 13. 90 p. [in Ukrainian].
5. Kljevcevych N.A. (2021). Jevropejskij dosvid decentralizaciji publicnogho upravlinnja: mozhlyvosti zastosuvannja v Ukrajinі [European experience of decentralization of public administration: possibilities of application in Ukraine]. *Zbirnyk materialiv XIX Mizhnarodnoji nauково-praktychnoji konferenciji “Naukovi problemy ghospodarjuvannja na makro-, mezo- ta mikroekonomichnomu rivnjakh”*, 17–18 travnja 2021 r. Odesa. P. 244–245. URL: <https://doi.org/10.32680/978-966-992-589-3> (accessed: 17.01.2023) [in Ukrainian].

6. Mezentsev K.V., Pidhrushnyi H.P., Mezentseva N.I. (2014). Rehionalnyi rozvytok v Ukraini: suspilno-prostorova nerivnist i poliaryzatsiia: monohrafiia [Regional development in Ukraine: socio-spatial inequality and polarization : monograph]. K., 2014. P. 33–36 [in Ukrainian].

7. Morhunov O.A. (2021). Svitovi modeli publichnoho administruvannia u sferi fizychnoi kultury i sportu [World models of public administration in the field of physical culture and sports]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia "Yurydychni nauky"*. Tom 32 (71). № 6. P. 70–75 URL: <https://doi.org/10.32838/TNU-2707-0581/2021.6/11> (accessed: 23.12.2022) [in Ukrainian].

8. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 5 serpnia 2020 roku № 695 "Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky" [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020, № 695 "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021–2027"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (accessed: 21.09.2022) [in Ukrainian].

9. Pro zatverdzhennia Derzhavnoho sotsialnoho standartu u sferi fizychnoi kultury i sportu : Nakaz Ministerstva molodi ta sportu Ukrainy vid 28 bereznia 2013 r. № 559/23091 [On the approval of the State Social Standard in the field of physical culture and sports : Order of the Ministry of Youth and Sports of Ukraine dated March 28, 2013, № 559/23091]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-13> (accessed: 17.10.2022) [in Ukrainian].

10. Pro zatverdzhennia Stratehii rozvytku fizychnoi kultury i sportu na period do 2028 roku : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 lystopada 2020 r. № 1089 [On the approval of the Strategy for the development of physical culture and sports for the period until 2028 : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of November 4, 2020, № 1089]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020> (accessed: 10.10.2022) [in Ukrainian].

11. Pro fizychnu kulturu i sport : Zakon Ukrainy № 3808–XII [On physical culture and sports: Law of Ukraine № 3808–XII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (accessed: 12.09.2022) [in Ukrainian].

12. Shevchuk O.R. Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання fizychnoi kultury y sportu v Ukraini [Mechanisms of state regulation of physical culture and sports in Ukraine] : dys. ... k. derzh. upr. : 25.00.02. Kharkiv, 2019. 202 p. [in Ukrainian].

13. Siegerink, V., Shinwell M. and Žarnic Ž. (2022). "Measuring the non-financial performance of firms through the lens of the OECD Well-being Framework: A common measurement framework for "Scope 1" Social performance", OECD Papers on Well-being and Inequalities, OECD Publishing, Paris, 2022, № 03. URL: <https://doi.org/10.1787/28850c7f-en> (accessed: 25.11.2022).

Kolchak Valentyna

ORGANIZATIONAL AND LEGAL FOUNDATIONS OF POLITICAL STRATEGIES IN THE PROCESS OF STATE MANAGEMENT IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

The article attempts to study political strategies in the field of state management of physical culture and sports, since their introduction and implementation will create opportunities to take into account the individual interests of each person in the formation of a policy for the development of physical culture and sports based on new economic transformations and market relations, based on democratic and humanistic foundations and European standards of life. Materials and methods. During the research, both general scientific methods (analysis, synthesis, unity of historical and logical) and separate methodological approaches to interdisciplinary content were used, namely: systemic, comparative and structural-functional analysis. The article reflects publications based on modern research material. The content of normative-parvo documents, revealing the essence of state management in the sphere of physical culture and sports, was subject to a detailed analysis. Discussion. The priority directions of development of the sphere of physical culture and sports of Ukraine are determined, taking into account the system of resource provision of the sphere. The classification of interrelations between the state policy and the strategy of state management in the field of physical culture and sports is presented, which is revealed in the need to establish a dialogue interaction between the state and society. Results. The political strategy of state management in the field of physical culture and sports is the principles, means and methods by which the subjects satisfy their interests and solve

specific problems. This is a process of strategic planning and management based on the interests of all social groups of the population. The optimal political strategy provides a balance between the economic and social components of the sphere. Thus, the structure of the political strategy of state management in the sphere of physical culture and sports includes the following components:

- economic (methods and ways of implementation of resource provision);*
- normative (principles and methods of organizing the sphere of physical culture and sports);*
- social (participation of individuals and their associations in the process of strategy formation);*
- structural and managerial (methods and ways of managing the sphere of physical culture and sports);*
- communicative (procedures of information exchange between subjects and objects of the sphere of physical culture and sports).*

It is the optimal mechanism for the interaction of these components that allows for a constructive dialogue between subjects and objects of the sphere of physical culture and sports, to assess the quality of physical culture and sports services by consumers, and to expand the possibilities of satisfying all stakeholders in reforming the sphere.

Key words: *policy, strategy, development, state, management, sports organizations.*