

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОГО, НЕОЛІМПІЙСЬКОГО ТА АДАПТИВНОГО
СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт,
освітньою програмою «Спорт»

на тему: **«РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В
ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ФЕДЕРАЦІЙ УКРАЇНИ»**

(на прикладі неолімпійського спорту)

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Іваницької Ірини Сергіївни

Науковий керівник:
доцент кафедри професійного,
неолімпійського та адаптивного спорту,
к.фіз.вих., Кропивницька Т.А.

Рецензент:
доцент кафедри історії та теорії
олімпійського спорту, к.фіз.вих.,
Щербашин Я.С.

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 3.12. 2021 р.)
Завідувач кафедри:
кандидат педагогічних наук,
професор Матвеев С.Ф.

(підпис)

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В СПОРТІ	7
1.1. Передумови впровадження принципів належного врядування	7
1.2. Аспекти вивчення належного врядування в спорті у дослідженнях вітчизняних та закордонних фахівців	10
1.3. Проект National sports governance observer: його мета та сутність	11
1.4. Організаційно-управлінські проблеми в спортивних федераціях України	14
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	21
2.1. Методи дослідження	21
2.1.1. Аналіз літературних, джерел та інформації мережі Інтернет	21
2.1.2. Синтез та узагальнення	22
2.1.3. Порівняння	22
2.1.4. Контент-аналіз	22
2.1.5. Методика оцінки діяльності спортивних організацій щодо дотримання ними принципів належного врядування	23
2.1.6. Математична обробка даних	23
РОЗДІЛ 3. СТАТУТ СПОРТИВНИХ ФЕДЕРАЦІЙ ЯК ОСНОВНИЙ ІНДИКАТОР РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ	24
3.1. Стан оприлюднення статутів спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту	24

3.2. Відповідність положень статутів спортивних федерацій принципам належного врядування	26
Висновки до третього розділу	34
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ І ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ	36
ВИСНОВКИ	40
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	43
ДОДАТКИ	49
ДОДАТОК А	50
ДОДАТОК Б	58

ВСТУП

Актуальність теми. Спортивні федерації виступають однією з головних ланок організаційної системи управління фізичною культурою та спортом. Вони відносяться до громадських організацій і головною метою їх діяльності є розвиток певного виду спорту.

В останні десятиріччя в спорті на міжнародному, національному рівнях, в державному та громадському секторі частіше піднімаються питання належного врядування. До головних його принципів відносяться прозорість фінансових інструментів, демократичність виборчого процесу та діяльності, гендерний аспект, залученість всіх учасників до прийняття рішень, соціальна відповідальність тощо [42].

Про актуальність цих питань свідчать роботи зарубіжних науковців. Так, у своїй статті Jean-Loup Chappelet [40] наголошує на важливості впровадження принципів належного врядування у міжнародний спорт з метою збереження його цілісності та соціально-освітньої цінності в очах громадськості. Разом із співатором Michaël Mrkonjić [6] досліджують їх реалізацію у діяльності міжнародних урядових організацій, таких як Рада Європи, Європейський Союз, та неурядових, таких як Міжнародний олімпійський комітет, Міжнародна федерація футбольних асоціацій тощо. Подібні дослідження проводили J. Alm [41], S. F. Johansen [44] та багато інших. Аналіз літератури засвідчив широке висвітлення цих питань у роботах закордонних фахівців і майже відсутність публікацій такого спрямування у працях вітчизняних науковців. Отже, брак досліджень, де розглядалися б питання реалізації принципів належного врядування у діяльності вітчизняних спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту, підкреслює актуальність нашої роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконується згідно Плану НДР НУФВСУ на 2021 – 2025 рр. за темою 1.4 «Теоретико-методологічні засади розвитку професійного,

неолімпійського та адаптивного спорту в Україні в умовах реформування сфери фізичної культури і спорту» (номер державної реєстрації 0121U108294).

Мета дослідження – покращення якості врядування у діяльності національних спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту.

Завдання дослідження:

1. Узагальнити кращі світові практики реалізації принципів належного врядування у діяльності спортивних організацій.

2. Проаналізувати офіційні сайти національних спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту на предмет розміщення на них статуту.

3. Дослідити статuti національних спортивних федерацій в аспекті відповідності їх положень принципам належного врядування.

4. Розробити пропозиції щодо впровадження принципів належного врядування в статuti спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту.

Об'єкт дослідження: принципи належного врядування.

Предмет дослідження: положення статутів вітчизняних спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту в аспекті впровадження принципів належного врядування.

Методи дослідження: аналіз літературних джерел та інформації в Інтернеті, синтез та узагальнення, порівняння, опитування, методика оцінки діяльності спортивних організацій відповідно належним принципам управління (розроблена Датським університетом спортивних досліджень, автор — доктор Арно Гераерт), контент-аналіз, математична обробка даних.

Наукова новизна:

- вперше оцінена відповідність положень статутів національних спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту принципам належного врядування, а саме демократичності, прозорості, соціальної відповідальності, внутрішній підзвітності і контролю;

- встановлено стан оприлюднення статутів федерацій з неолімпійських видів спорту.

Практична значимість. Результати дослідження можуть бути використані:

- спортивними федераціями для оцінки контролю та вдосконалення своєї діяльності відповідно до світових стандартів управління;
- Спортивним комітетом України для покращення системи управління неолімпійським спортом;
- закладами вищої освіти для підготовки фахівців з акцентом на розуміння важливості принципів належного управління й особливості їх реалізації у спортивних організаціях.

Апробація результатів досліджень. За темою магістерської роботи опубліковано одну наукову працю «Передумови реалізації принципів належного врядування в діяльності спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту» у збірці XVI Міжнародної конференції «Молодь і олімпійський рух» (2021р.)

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота викладена на 61 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, 4 розділів, висновків, практичних рекомендацій, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1

БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ В СПОРТІ

1.1 Передумови впровадження принципів належного врядування

В неолімпійському спорті федерації відіграють значну роль саме в його управлінні. До діяльності цих організацій входять такі напрями:

- сприяння розвитку певних видів спорту та просування їх до олімпійської програми;
- заохочення населення до занять фізичною культурою або спортом;
- сприяння підготовці спортсменів національних збірних до виступів на міжнародній арені;
- організація та проведення спортивних заходів різної спрямованості;
- відстоювання національних інтересів та сприяння співпраці у сфері фізичної культури і спорту на міжнародній арені;
- кадрове, матеріально-технічне та медико-біологічне забезпечення спорту.

Федерації являються громадськими організаціями і кожна з них має свою автономію. Й на жаль, це призводить до певного хаосу в управлінні. Саме ця причина стала основною до впровадження принципів належного врядування не тільки в нашій державі, але й за кордоном.

За даними звіту ООН щодо рівня бідності європейських країн, на жаль, Україна є лідером. З 2001 року триває боротьба з бідністю, однак результати не були великими [19].

В своїй роботі Оксана Попович [48] зазначила, що головною причиною бідності в державі є неправильне управління всіма сферами діяльності. Це може означати корупцію, непрозорість та безвідповідальність державної політики, створення та доступ державних установ до участі та контролю діяльності, організованої у різних сферах, включаючи спорт.

У нашій державі застосування сучасних управлінських процесів у галузі є надзвичайно важливим питанням, що пояснюється складністю та

неоднозначністю управлінської ситуації, негативним впливом різних факторів, що гальмують динаміку спорту, та його застосуванням у суспільстві. У повсякденній діяльності організації необхідно знаходити відповідні управлінські рішення суто методологічним шляхом, вибирати та використовувати ефективні механізми сприяння розвитку всієї галузі та її різних підсистем. Завдяки державному нагляду фінансові відносини між державою та спортивними організаціями встановлюються по-новому.

За даними Jean-Loup Chappelet та Michaël Mrkonjić, на початку 21-го століття, після того, як спортивні федерації почали стикатися з випадками корупції, широкою практикою вживання допінгу, договірних матчів та відсутності адекватної діяльності в сфері фізичної культури і спорту, тема належного управління стала нагальною [40, 41]. Але певні джерела свідчать, що вперше дзвінки ця тема піднімалася ще в 16-17-му століттях в сфері бізнесу.

Якщо враховувати, що Міжнародний олімпійський комітет створив основні універсальні принципи належного управління олімпійським і спортивним рухом, офіційно включивши їх до Кодексу етики МОК та Олімпійської хартії, тема «гарного управління» набула великих обертів.

Однак ця тема раніше обговорювалася різними інституціями під іншими назвами: «корпоративне управління», демократичне врядування», «хороша практика», «принципи поведінки» або просто «управління».

Очевидно, що вивчення та оптимізація можливостей управління спортом, впровадження інноваційних алгоритмів планування та реалізації ключових видів діяльності чітко розумітимуть обмеження професійних можливостей чиновників та створять умови для більш успішної співпраці з урядом [6,13].

Виходячи з тієї ситуації належного управління, було проведено ряд досліджень, які зосереджені на національному законодавстві та урядовій практиці управління у сфері спорту.

Для того, щоб зібрати відповідну інформацію від країн-учасниць, Рада Європи організувала серію семінарів на цю тему. Перший із таких семінарів відбувся у Страсбурзі 6-7 травня 2003 р. Після цього відбувся семінар у

Вільнюсі 6-7 жовтня 2003 року, третій семінар відбувся у Страсбурзі 2-3 лютого 2004 року.

На кожному з цих заходів країнам-учасникам пропонувалося заповнити певні анкети та внести відповідні матеріали до свого національного законодавства та регулювання управління у сфері спорту [8, 32].

На основі аналізу даних цих семінарів в 2004 році Андре-Ноель Шакер за дорученням Європейської Комісії опублікував дослідження на тему «Добре управління в спорті-європейське опитування А». Дослідження охоплює спортивне законодавство та правила управління 20 європейських країн.

Метою цього дослідження є вимірювання та оцінка спортивного управління кожної країни-учасниці. Що стосується цього дослідження, термін «спортивний менеджмент» має особливе значення. Управління спортом — це створення ефективної мережі державних установ, включаючи державні установи, що займаються спортом, спортивні неурядові організації та процеси, які працюють разом і не залежать від конкретного законодавства, політики та приватних нормативних актів для просування етичної, демократичної, ефективної та відповідальної спортивної діяльності. Нормативно-правова база відповідних країн аналізується на основі того, чи згадується спорт у їхніх конституціях, і чи існують конкретні закони про спорт на національному рівні. У Європі існує два різних підходи до спортивного права. Усі країни прийняли або модель спортивного законодавства "інтервенціонізм", або "невтручання" [15, 43].

Модель законодавчого втручання у спорт «інтервенціонізм» є моделлю, яка містить конкретне законодавство щодо структури та влади важливих частин національного спорту. Усі інші моделі спортивного права вважаються такими, що не заважають.

До інтервенціоністичної моделі відносяться такі країни, як: Армения, Азербайджан, Хорватія, Естонія, Франція, Грузія, Угорщина, Італія, Латвія, Литва, Румунія, Словенія.

Відповідно, інші держави відносяться до тих, хто не містить конкретне законодавство щодо структури національного спорту.

Вице-президент Спортивного комітету України, Брикульський Олександр Вікторович виокремлює приклад належного управління Великої Британії. Країна організувала своє законодавство таким чином, що якщо федерація бажає отримувати державну підтримку у вигляді фінансів, майна і тд, вона повинна відповідати певним індикаторам. Їй відповідно чим більша відповідність, тим краща підтримка. Це рівень, до якого необхідно прагнути іншим країнам.

1.2. Аспекти вивчення належного врядування в спорті у дослідженнях вітчизняних та закордонних фахівців

На сьогоднішній день питання належного врядування в спортивній діяльності досліджено не повністю. Іноземні фахівці приділили цьому питанню набагато більше уваги, ніж вітчизняні.

Роботи І. І. Приходько, В. І. Мудріка, А. В. Сінгапура, А. В. Почінкіна, Г. С. Сейранова та інших [13, 49] зробили значний внесок у розвиток теорії та практики державного управління у сфері спорту в нашій державі. Однак досвід іноземного державного управління у сфері спорту ще не став предметом комплексних досліджень, що призвело до появи моделі, яку можна групувати за різними ознаками. Традиційно більшість експертів у сфері спорту розглядають участь держави в управлінні промисловістю та фінансуванні як головний критерій для відрізнення одного виду від іншого. Відповідно до цього існують три основні моделі управління: американська, європейська та пострадянська (тоталітарна). Американська модель характеризується високим ступенем децентралізації та мінімізованою участю держави в організації спортивних заходів. Європейська модель характеризується високим ступенем державної підтримки. Майже у всіх європейських країнах держава певним чином втручається у розвиток масового спорту, спорту вищих досягнень, а іноді навіть професійного спорту. Для пострадянської моделі характерна повна концентрація державного управління у сфері фізичної культури та спорту. Ця

модель була закладена ще у Радянському Союзі та країнах соціалістичного табору [17].

У своїх тезах «Що має бути у "Кодексі належного управління для європейських федерацій командних видів спорту"» Алекс Філіпс [47] зазначає: «В даний час для Європейської федерації командного спорту не існує "Кодексу належного управління" або іншого визначення того, що таке належне управління». Далі зазначені причини актуальності його впровадження. Серед основних:

По-перше, європейські (або міжнародні) спортивні федерації ніколи не класифікувались за чітко визначеними категоріями чи типологіями — на відміну, наприклад, від корпорацій, що котируються на біржах або не котируються на біржі, благодійних організацій, NGOS тощо.

По-друге, не існувало єдиного визначального каталізатора, який би дав імпульс для створення кодексу належного управління. На сьогоднішній день спортивні федерації не постраждали від скандалу, на відміну від МОК у Солт-Лейк-Сіті у 1999 році (Маллон, 2000), що знижує актуальність запровадження Кодексу належного управління в діяльності федерацій. Це різко контрастує з корпоративним сектором, де скандали (і тиск з боку інвесторів, які прагнуть отримати прибуток), наприклад, дають більш сильні та ранні стимули для впровадження принципів належного управління [18].

По-третє, певний зовнішній тиск урядів та засобів масової інформації, існує в більшій мірі на міжнародному рівні, ніж на національному [4,19].

1.3. Проект National sports governance observer: його мета та сутність

Якісне управління стало розповсюдженим і актуальним поняттям у світі спорту. Корупційні скандали та відсутність контролю у міжнародних спортивних організаціях спонукали громадських діячів та спорт активізувати свої зусилля щодо кращого управління спортом. Тому належне управління стало практикою, і зараз мало спортивних федерацій заперечують його важливість та актуальність. Однак реальність така, що належне управління

важко визначити, виміряти та впровадити; той факт, що спортивним федераціям необхідно індивідуально застосовувати так звані нечіткі параметри належного управління, погіршує ситуацію. Тому часто виникають розриви між дискурсом і практикою, а також між очікуваннями та реальністю.

Гарне управління слід розглядати не як самоціль, а як засіб досягнення мети. Впровадження належного управління може підвищити легітимність та ефективність організації та підвищити її опір неетичній поведінці. Тому це дозволяє спортивним федераціям формувати довіру до уряду, зацікавлених сторін та потенційних бізнес-партнерів [14, 20, 44]. Що, у свою чергу, збільшує незалежність спортивної організації, за умови належного впровадження відповідних принципів. Для досягнення цієї мети спортивні федерації повинні розуміти, які принципи необхідно застосовувати, як і чому. Неурядові організації, зацікавлені сторони та дослідники потребують надійних інструментів для контролю за їх впровадженням, щоб вони могли ефективно вказати та усунути недоліки. Зрештою, для досягнення належного управління потрібне спільна взаємодія зацікавлених сторін [38].

Проект «Play the Game» - ініціатива датського інституту спортивних досліджень, спрямована на підвищення етичних стандартів спорту та сприяння демократії, прозорості та свободі вираження поглядів у світовому спорті.

Сам датський інститут спортивних досліджень (Idrættens Analyse institut - Idan) — це незалежний дослідницький центр, створений Міністерством культури Данії у 2004 році, основними цілями якого є ініціювання та розвиток широкого кола дослідницьких соціальних проектів у галузі спорту, аналіз спортивних політичних ініціатив та стимулювання публічної дискусії щодо найважливіших питань у спортивному секторі [39].

Idan проводить власні дослідження у таких ключових сферах, як участь у спорті, волонтерство, життя асоціацій, спортивні споруди, спортивна політика, елітний спорт, інновації та підприємництво та спортивна економіка в Данії, а інститут робить сильний акцент на спілкуванні та взаємодії з зацікавленими

сторонами у спортивному секторі. Інститут бере участь у кількох міжнародних порівняльних проектах та мережах з партнерами з багатьох країн.

«Play the Game» — затребуване джерело інформації у міжнародних ЗМІ та служить консультативним агентством для багатьох національних організацій. З 2011 року Play Game здійснює моніторинг Партії доброчесності ЄС. Крім того, приблизно з 2004 року Play Game є постійним учасником Спортивного форуму ЄС [42].

Також, розглядаючи проект «Національне управління спортом» NSGO, автором якого є доктор Арно Гераерт, визначено що в ньому пропонується комплексний набір із 274 показників, що ілюструють належне управління спортивними федераціями, що діють на національному або субнаціональному рівні. Метою даного проекту було надання детальної інформації для офіційних партнерів НГО щодо вибору федерацій, збору даних та агрегації на основі показників NSGO, процесу затвердження даних та підготовки звіту про їхню країну. Показники стосуються спортивних федерацій, громадських суб'єктів та зацікавлених сторін і дозволяють надійно оцінювати належне управління за допомогою чітко визначених критеріїв. У свою чергу ці критерії поділяються за 4 аспектами: прозорості, демократичних процесів, внутрішньої підзвітності та контролю й суспільної відповідальності.

Під прозорістю розуміється звітність організації про свою внутрішню роботу, що дозволяє іншим контролювати цю роботу. Демократичний процес веде до вільних, чесних та конкурентних виборів; участі суб'єктів, яких це стосується, у процесі прийняття рішень; чесних та відкритих внутрішніх дебатів. Внутрішня підзвітність та контроль передбачають здійснення та розподіл повноважень в структурі організаційного управління, а також правила та процесуальні системи, які забезпечують дотримання працівниками та посадовими особами внутрішніх правил та норм. Соціальна відповідальність — це свідоме використання потенціалу та позитивний вплив на внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін та все суспільство. Як докладно пояснюється у підсумковому звіті проекту NSGO, ці параметри були обрані на основі

відповідних теоретичних поглядів, які пояснюють їх позитивний вплив на законність, ефективність та стійкість до неетичної поведінки. По-перше, впровадження чотирьох вимірів сприяло сприйняттю справедливості та законності. По-друге, кожна людина має значний вплив на ефективність та правильну поведінку.

Проект має на меті:

- застосування показників НГО в Національній спортивній федерації, що дозволяє керівникам спорту та зовнішнім зацікавленим сторонам вимірювати, обговорювати та змінювати стандарти та практику управління спортивних організацій;
- за допомогою національних навчальних семінарів та конференцій «Play the game» створювати міцну мережу між науковцями, практиками та іншими ключовими зацікавленими сторонами, які мають спільний інтерес до належного управління спортом на національному та міжнародному рівнях;
- навчити спортивних лідерів, дослідників та представників уряду розуміти, впроваджувати, оцінювати та підтримувати стандарти та практику належного управління відповідних організацій;
- виробництво, надання та розповсюдження національних та порівняльних міжнародних даних на основі показників НГО;
- розпочати публічні дебати з питань управління спортом для підвищення обізнаності з питань, що стосуються належного управління.

1.4 Організаційно-управлінські проблеми

У нашій країні використання сучасних процесів управління для промислового розвитку є надзвичайно важливим питанням, що пояснюється складністю та неоднозначністю управлінської ситуації та негативним впливом різних факторів, що впливають на динаміку спорту як його повсякденної діяльності. У суспільстві прийняття управлінських рішень використовує чисті методологічні методи для вибору та використання ефективних механізмів розвитку всієї галузі та її різних підсистем.

У своїй статті науковці В.П. Корж, М.В. Дутчак, О.К. Артем'єв, В.П. Карленко, В.О. Дрюков, Ю.О. Павленко розкривають проблеми нормативно-правового та організаційно-управлінського забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні [2, 3].

Однією з найголовніших проблем є фінансування. Завдяки державному нагляду фінансові відносини між державою та спортивними організаціями встановлюються по-новому. Очевидно, що ці тенденції формуються шляхом визначення основного напрямку національної політики спортивного поля та закладення правової основи діяльності спортивних організацій. Все більше громадян опікуються спортзалами, фітнес-центрами, басейнами тощо. На ринку послуг, можна помітити, що він характеризується сегментацією. Це тому, що він може бути націлений на різні цільові групи. Компанії швидко реагують на зміни суспільного сприйняття спортивної культури. Структура бізнесу надає широкий спектр послуг. В державі дуже розгалужена система, через яку неможливо якісно забезпечити всі ланки, в особливості федерації. Очевидно, що вивчення та оптимізація можливостей управління спортом, впровадження інноваційних алгоритмів планування та реалізації ключових видів діяльності чітко розумітимуть обмеження професійних можливостей чиновників та створять умови для більш успішної співпраці з урядом [35,37].

Також наголошується, що розвиток правовідносин у сфері спорту в Україні значною мірою залежить від того, які галузі у сфері спорту держава фінансуватиме. Тому на основі аналізу запланованих та передбачених бюджетом витрат у сфері спорту визначено національні пріоритети в таких напрямках:

- 1) розвиток фізичної культури, спорту вищих досягнень і резервного спорту;
- 2) підготовка і участь національних збірних команд у міжнародних змаганнях, що проводять Міжнародний та Європейський олімпійські комітети, включаючи Олімпійські та Всесвітні ігри;

3) підготовка та участь національних збірних команд у Паралімпійських і Дефлімпійських іграх;

4) фінансова підтримка громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування;

5) дотації місцевого бюджету на нове будівництво, реконструкцію та обслуговування існуючого спортивного об'єкта [1, 45].

Важливу роль відіграє боротьба та запобігання корупції. Зокрема, це передбачає загрозу нецільового використання коштів державного бюджету для підготовки та проведення змагань, будівництва та реконструкції спортивної інфраструктури тощо. Рекомендується створити систему використання коштів, яка може зменшити ці ризики (це можливо, особливо шляхом впровадження відповідного міжнародного законодавства) [36].

В своїй роботі З.Дубінська та М.Шевців [4] вказують на питання, які гальмують систему врядування неолімпійським спортом, до яких входять:

- 1) відстала система управління та недосконале законодавство;
- 2) постійний дефіцит бюджету та його необґрунтоване використання;
- 3) недостатнє матеріально-технічне забезпечення
- 4) рівень спортивного розвитку спорту та його популяризація (медіа, спонсори, реклама, меценати).

Крім того, нагляд за правовідносинами у сфері спорту в Україні стикається з такими проблемами, які потрібно вирішувати не лише юридичними засобами, а й іншими [8]:

1) скорочення кількості годин занять фізичною культурою у навчальних закладах призвело до фізичних дефектів та бар'єрів для здоров'я через зниження рухових функцій, високого тиску, поганого побутові умови тощо;

2) високий рівень споживання молоді тютюну, алкоголю та наркотиків.

Все перераховане вище призводить до невідповідності амбіцій держави розвитку сфери спорту і обмеженнями можливостей цієї сфери [34].

Для того, щоб створити ефективну модель спортивних послуг в Україні, пропонується включити управління спорту до компетенції національного

органу виконавчої влади, а також керівництва спортивних спортивних федерацій, клубів та Національного олімпійського комітету України. Стратегія розвитку спорту повинна в основному передбачати прозорість діяльності спортивної федерації, сприяти розвитку державно-приватного співробітництва, будівництву спортивних споруд та підготовці високоякісних професійних спортсменів. Важливо також стимулювати систематичні спортивні змагання та підвищувати ентузіазм спортсменів.

Сформувався певні тенденції розвитку українського спортивного законодавства: перехід від правової системи Радянського Союзу спортивних відносин до європейської; створення умов для прозорого розподілу спортивних державних коштів, розширення джерел та просування спортивних фондів; поширення договірне права у професійному спорті [46].

Для підвищення ефективності регулювання правовідносин у сфері спорту запропоновано проведення комплексної системи заходів:

1) провести заходи з реорганізації управління та організації спорту, а саме:

- надати автономію федераціям з видів спорту, клубам і Національному олімпійському комітету в частині управління;
- змінити управлінську структуру профільного Міністерства молоді та спорту;
- розмежувати повноваження та відповідальність держави й органів місцевого самоврядування, спортивних федерацій з видів спорту та спортивних клубів, тренерів, спортсменів, меценатів та спонсорів, батьків, інших учасників спортивного процесу з чітко прописаними правилами взаємодії;

2) покращити прозорість фінансування спорту, зокрема з ефективним розподілом бюджетних коштів і залученням інших джерел фінансування спорту (наприклад, маркетингові спортивні процеси, спортивні лотереї, букмекерський бізнес, акцизи на алкоголь, тютюн тощо);

3) впровадити державну фінансову підтримку спорту вищих досягнень залежно від рейтингу спортивної федерації;

4) популяризувати та стимулювання нові види спорту;

5) розробити спеціальні субсидії в рамках спеціальної державної системи субсидій на масові види спорту (спеціальні спортивні послуги, що надаються спеціальними підрозділами: наприклад, визначення заробітної плати тренерів на основі кількості студентів);

6) забезпечити нове будівництво, реконструкцію та відновлення існуючої спортивної інфраструктури, зосередившись на доступності, універсальності, енергоефективності та дотриманні міжнародних стандартів;

7) розробити механізм розвитку дитячо-юнацьких спортивних шкіл та мереж спортивних клубів у різних формах власності, як базової ланки у сфері спорту, та створити рівні можливості для їх діяльності;

8) забезпечити умови для професійної підготовки та перепідготовки управлінців спортивних змагань, затвердити стандарти тренерів та експертів у спортивній сфері та впровадити заходи щодо підвищення престижу спортивних професій;

9) налагодити ефективну співпрацю із засобами масової інформації, соціальними мережами та Інтернет-ресурсами, як основним органом звітності про спортивні події та безпосередню діяльність у сфері спорту в Україні для кращого популяризації та залучення спорту [16].

Висновки до розділу 1

Ще у 16му-17му століттях почали говорити про «гарне» управління в бізнесі.

Тема належного врядування піднімалась під різними назвами в різних країнах. Значного поштовху в спорті вона набула після введення цих принципів до Кодексу етики МОК та Олімпійської Хартії.

Сьогодні питання належного управління досліджено не повністю. Закордоном цьому питанню приділено більше уваги. Але в нашій державі великий поштовх в розвитку цієї теми дали роботи І. І. Приходько, В. І. Мудріка, А. В. Сінгапура та ін.

Протягом останніх років цілісність спорту була предметом серйозних проблем, зокрема з огляду на зростання ставок на спорт. Матчі за домовленістю, корупція та інші злочинні дії виникли в різних видах спорту в усіх країнах Європи та за її межами. Така діяльність підкреслила вразливість спорту до домовленості матчів та інших корупційних практик. Спортивні організації більше не в змозі впоратися із загрозою та викликом спортивній доброчесності самостійно. Спортивним органам потрібна допомога регуляторів, національних урядів та правоохоронних органів з їх додатковими повноваженнями.

Спортивні органи повинні прагнути до створення партнерських відносин, ведення діалогу та співпраці з урядами, європейськими інституціями та іншими державними установами в низці сфер, і такі органи державної влади можуть бути більш схильні пов'язувати державне фінансування зі стандартами належного управління, зокрема щодо фінансових субсидій та використання державних коштів спортивними органами.

Автономія спортивних органів зараз більш вразлива, ніж будь-коли раніше. Втручання з боку суддів, національних урядів чи регуляторів, комерційних інтересів чи європейських інституцій є більш імовірними []. Саме ці моменти в міжнародних спортивних організаціях спонукали громадських

діячів та спортивний світ активізувати зусилля для кращого управління спортом.

Ініціативою датського інституту спортивних досліджень стала розробка проекту Play the Game Національного проекту управління спортом NSGO, з метою покращення етичних стандартів спорту та сприяння демократії, прозорості та свободи слова у світовому спорті.

Відповідно до цього проекту проводиться оцінка діяльності спортивної федерації за 274 індикаторами, які ілюструють належне управління.

Індикатори поділяються на 4 виміри: прозорість, демократичність, внутрішня підзвітність та соціальна відповідальність.

Серед організаційно-управлінських проблем, які гальмують розвиток українського спорту науковці відносять: пріоритетність підтримки та система фінансування, корупція, сегментація ринку послуг, застаріла система врядування, недосконале законодавство, низький рівень матеріально-технічного забезпечення, реклама тощо.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1 Методи дослідження

У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження, що обумовлюються змістом поставлених завдань:

1. Аналіз літературних, документальних джерел та інформації в мережі Інтернет;

2. Синтез та узагальнення;

3. Порівняння;

4. Контент-аналіз;

5. Методика оцінки діяльності спортивних організацій щодо дотримання ними принципів належного врядування;

6. Математична обробка даних.

2.1.1. Аналіз літературних джерел та в інформації в Інтернеті. Аналіз — метод пізнання, який базується на виділенні складових частин досліджуваного предмета.

Нажаль, аналіз різних джерел показав, що публікації даного спрямування вітчизняних науковців майже відсутні, тому більшість робіт досліджувалось іноземних авторів. Проаналізовано праці Jean-Loup Chappelet, Michaël Mrkonjic, J. Alm та C. F. Johansen.

О. Попович, В. Корж, М. Дутчак, О. Артем'єв, В. Карпенко, В. Дрюков, Ю. Павленко наголошують на основних проблемах управління в спорті, а саме: недосконала система врядування; непрозоре фінансування та неправильно вибудовані пріоритети в цьому питанні; відсутність або застарілість спортивних споруд; проблема реклами та ЗМІ; недостатній розвиток нових видів спорту.

Також вивчалися розробки датського університету спортивних досліджень, а саме проєкт «Play the game» та неолімпійських федерацій для аналізу прозорості, демократичності, внутрішньої підзвітності та соціальної

відповідальності в статутах топ-10 спортивних федерацій за рейтингом фінансування Спортивного комітету України.

2.1.2. Синтез та узагальнення. Синтез та узагальнення — методи пізнання, які ґрунтуються на поєднанні окремих відомостей про досліджуваний об'єкт в одне ціле.

Ці методи використовувались протягом всього процесу роботи, що дозволило проаналізувати стан управління національних федерацій з неолімпійських видів спорту.

2.1.3. Порівняння. Порівняння — метод пізнання, за допомогою якого встановлюється подібне або відмінне досліджуваного предмету.

Метод порівняння вважається результативним при дотриманні наступних умов:

- порівнюватися повинні тільки такі явища, між якими можливі деякі об'єктивні загальні риси;
- порівняння має відбуватися за найбільш важливими істотними показниками.

У роботі порівнювались кращі світові та національні практики реалізації принципів належного врядування у діяльності спортивних організацій неолімпійського спорту.

2.1.4. Контент-аналіз. Контент-аналіз — кількісно-якісний метод вивчення документів, який полягає у квантифікаційній обробці тексту з подальшою інтерпретацією результатів. За його допомогою вивчають проблеми соціальної дійсності, висловлені чи, навпаки, приховані в документі, а також структурні та інші особливості самого документа.

Даний метод використовувався для аналізу офіційних сайтів всіх цих організацій на предмет оприлюднення статутів та 274 індикаторів, що характеризують належне управління в діяльності спортивних організацій. За допомогою цього методу обрано 127 індикаторів, які мали відношення до статутів спортивних федерацій.

2.1.5. Методика оцінки діяльності спортивних організацій щодо дотримання ними принципів належного врядування. Сутність метода полягає в узагальненні та аналізі даних, що стосуються відповідності діяльності національних федерації цих принципів.

Кожне вимірювання використовує 46 принципів з 274 індикаторами. Вони дозволяють надійно оцінювати належне управління, використовуючи чітко визначені стандарти.

Кожен індикатор оцінюється як 1 — при дотриманні федерацією цього принципу, або 0 — в разі невідповідності.

У роботі лише базові показники, що є мінімальним стандартом належного управління для всіх федерацій.

2.1.6. Математична обробка даних. Цей метод заключається у визначенні числових характеристик в дослідженні.

В даній роботі проводився аналіз відповідності федерацій критеріям належного управління й вираховувалися відсотки та середнє арифметичне для узагальнення даних.

РОЗДІЛ 3

СТАТУТ СПОРТИВНИХ ФЕДКРАЦІЙ ЯК ОСНОВНИЙ ІНДИКАТОР РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ НАЛЕЖНОГО ВРЯДУВАННЯ

3.1. Стан оприлюднення статутів спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту.

Вивчення стану питання щодо розміщення статуту федерації на її веб-сайті розглядається основною передумовою дотримання принципів належного управління у діяльності цих організацій.

Відмінною рисою діяльності спортивних федерацій в країнах Європи, США, у порівнянні з Україною, є їхня автономія. Поряд з цим у спорті існує низка проблем, подолати яку можливо при умові підвищення його етичних стандартів та сприяння демократії, прозорості. У цьому напрямі цікава ініціатива Датського інституту спортивних досліджень, створеному Міністерством культури Данії у 2004 році. Основними цілями інституту є ініціювання та підтримка дослідницьких соціальних розробок у галузі спорту, аналіз спортивних політичних ініціатив та стимулювання публічної дискусії щодо найважливіших питань у спортивному секторі. Один з їхніх проєктів – «Play the Game» (автор та науковий координатор – доктор Arnout Geeraert) [42], спрямований на оцінку належного управління за допомогою визначених 274 показників, які характеризують чотири критерія: прозорість, демократичні процеси, внутрішню підзвітність, контроль й суспільну відповідальність. Аналіз цього проєкту дозволив встановити, що 127 показники (20% від загальної їх кількості) стосуються оцінки статуту – одного з головних документів кожної організації, де представлено ключові засади її діяльності. Вітається його оприлюднення на офіційному веб-сайті спортивної організації.

В Україні станом на 1.05.2021 р. офіційно зареєстровано 94 спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту [5,33]. Нами було проведено контент-

аналіз офіційних сайтів всіх цих організацій на предмет оприлюднення статутів [31].

Результати засвідчили, що майже половина спортивних федерацій розміщують статuti на власних сайтах (рис. 3.1). Проте великий відсоток тих, хто не дотримується такої практики. Існує низка федерацій, які взагалі не мають власного сайту, лише представлені у соціальних мережах.

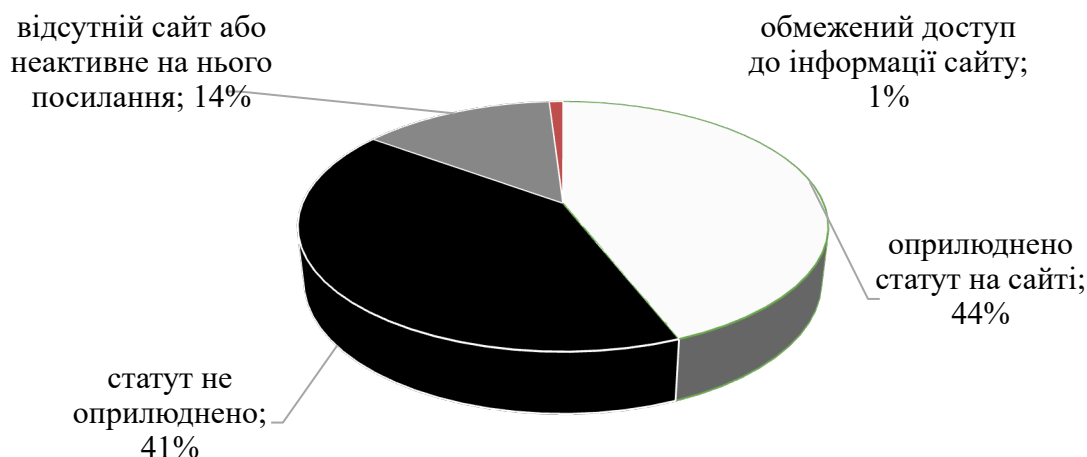


Рис. 3.1 Стан оприлюднення статутів спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту на їх веб-сайтах (n = 94)

Для відповідності діяльності спортивної федерації принципам належного управління першим кроком має стати оприлюднення статуту на власному веб сайті. Кожна федерація має знати сутність цих принципів і намагатися дотримуватися їх у своїй діяльності.

Подальші дослідження були спрямовані на вибір кращих 10 спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту (за рейтингом Спортивного комітету України) й аналіз положень їх статутів на відповідність принципам належного управління (згідно проєкту «Play the Game»).

3.2. Відповідність положень статутів спортивних федерацій принципам належного врядування.

Під час проходження практики в Спортивному комітеті України проведено бесіду з віце-президентом цієї організації – Брикульським Олександром Вікторовичем. Метою цієї бесіди було визначення топ-10 федерацій неолімпійського спорту за рівнем фінансування СКУ. До цього списку увішли такі федерації:

- Федерація шахів України;
- Федерація пауерліфтингу України;
- Національна федерація самбо України;
- Федерація кікбоксингу України «ВАКО»;
- Федерація панкратіону України;
- Федерація сумо України;
- Українська федерація тайландського боксу Муей—Тай;
- Українська федерація ушу;
- Федерація України зі спортивної аеробіки та фітнесу;
- Всеукраїнська федерація танцювального спорту.

Використовуючи раніше проведений контент-аналіз стану оприлюднення на сайтах статутів всіх федерацій неолімпійського спорту, виявилось, що не всі вище перераховані організації публікують статuti [11].

У федераціях таких видів спорту, як: кікбоксинг «ВАКО», тайландський бокс Муей—Тай, аеробіка та фітнес, відсутні статuti на власних сайтах, а сайт Української федерації ушу не налаштований на сервісі хостингу. Статут є, але в соціальних мережах. Виходячи з цього до топ—списку були додані: Федерація спортивного орієнтування України, Асоціація футзалу України, Українська федерація хортингу та Федерація сквошу України.

Відповідно до проекту “Play the game”, серед усіх 274 індикаторів було вибрано ті, що стосуються статутів (127). Самі критерії згруповані у 4 виміри :

«Прозорість», «Демократія», «Внутрішня підзвітність» та «Соціальна відповідальність». Оцінювання поділялось на такі рівні, як:

- 0% - 20% — «незадовільний»;
- 21% - 40% — «низький»;
- 41% - 60% — «помірний»;
- 61% - 80% — «гарний»;
- «81% - 100% — «дуже гарний».

Метою дослідження було дослідити відповідність статутів федерацій саме базовим показникам.

Таблиця 3.1

Розподіл коштів на 2020 рік

Федерація	Кількість балів	Бюджет (грн)
Федерація шахів України	71,7	122457,45
Федерація пауерліфтингу України	58,8	100425,36
Національна федерація самбо України	58,79	100408,28
Федерація кікбоксингу України "ВАКО"	54,97	93884,04
Федерація панкратіону України	53,78	91851,63
Федерація сумо України	52,63	89887,52
Українська федерація таїландського боксу Муей-Тай	52,63	89887,52
Українська федерація ушу	52,33	89375,15
Федерація України зі спортивної аеробіки та фітнесу	51,2	87445,21
Всеукраїнська федерація танцювального спорту	48,77	83294,98
Федерація спортивного орієнтування України	48,25	82406,86
Асоціація футзалу України	47,66	81399,19
Українська федерація хортингу	46,8	79930,38
Федерація сквошу України	42,91	73286,60

За рейтингом фінансування Спортивного комітету України для аналізу відібрані 10 федерацій (табл.3.1). В цей список увійшли такі організації: Федерація шахів України, Федерація пауерліфтингу України, Національна федерація самбо України, Федерація кікбоксингу України «ВАКО», Федерація панкратіону України, Федерація сумо України, Українська федерація тайландського боксу Муей-Тай, Українська федерація ушу, Федерація України зі спортивної аеробіки та фітнесу, Всеукраїнська федерація танцювального спорту. Але після проведення контент-аналізу на розміщення статуту на сайтах федерацій, одразу відсіялись кікбоксинг «ВАКО», тайландський бокс Муей-Тай, аеробіка та фітнес, не розміщують статуту, а сайт Української федерації ушу не налаштований на сервісі хостингу. Статут є, але в соціальних мережах. Тому ці організації замінили федерація спортивного орієнтування України, Асоціація футзалу України, Українська федерація хортингу та федерація сквошу України.

Оцінювались лише критерії базового рівня, тобто ті, яким повинна відповідати кожна федерація.

З виміру «Прозорість» було обрано тільки принципи, що стосуються оприлюднення статутів на офіційних сайтах, тому відповідність усіх федерацій даному принципу склала 100%.

Вимір «Демократія» містить в собі інформацію про вибори членів, їх обов'язки та структуру самої організації. В середньому рівень демократичності додержується на 40%, що відповідає низькому рівню (рис. 3.2).

Найкраще йому відповідає федерації самбо та сквошу, що мають оцінку «помірно». Найнижчі показники у федерацій шахів, панкратіону, футзалу та танцювального спорту.

Принцип внутрішньої підзвітності вимагає оприлюднення інформації про звітування, затвердження таких документів, як річний бюджет та стратегія, процедури подання та опрацювання скарг. Тільки у федерацій сумо, танцювального спорту та спортивного орієнтування цей вимір відповідає

низькому рівню, у інших — незадовільному. В середньому цей принцип дотриманий на 19.5%



Рис 3.2. Відповідність статутів федерацій критерію «Демократія»



Рис 3.3. Відповідність статутів федерацій критерію «Внутрішня підзвітність»

Останній вимір стосується соціальної відповідальності, але така інформація зазвичай може міститись в інших внутрішніх документах або оприлюднюватись на самих сайтах, тому жодна з федерацій не містить подібну інформацію у своєму статуті.

Федерації шахів та панкратіону загалом відповідають всім критеріям на ~ 36%, що оцінюється незадовільним рівнем [30, 28].

Критерій демократичності дотриманий на 36 та 32% відповідно. В статуті не описана інформація щодо наявності виборчої комісії, яка здійснює контроль за виборчим процесом членів ради та можливість голосувати заочно; наявність консультативного органу тощо.

Відповідність внутрішньої підзвітності та контролю в федерації склала 12%.

У федераціях не існує чіткої структури управління відповідно до поділу влади та відсутня система фінансового контролю. Звідси в статутах не встановлюється ким повинен затверджуватись річний план політики; кодекс поведінки, ситуації, за яких через серйозний конфлікт інтересів особа не може бути членом правління та чіткі процедури процедури конфлікту інтересів, які стосуються членів ради; проведення щорічної оцінки діяльності правління; процедури прийняття, опрацювання та оскарження скарг (їх результатів).

Федерації пауерліфтингу та спортивного орієнтування в цілому дотримуються усіх принципів на ~ 40% [22,27].

Через відсутність інформації про комісію контролю щодо виборчого процесу; графіку поетапного виходу на пенсію членів; представлення членів організації прямим або непрямим шляхом; участь спортсменів, тренерів, арбітрів та інших працівників організації у своїх політичних процесах демократичність дотримана на 40%.

Внутрішня підзвітність федерацій відповідає незадовільному рівню (~ 22%). Саме підконтрольність правлінню загальних зборів, не чітка структура організації, відсутність фінансового контролю, самооцінки та кодексу поведінки знижує цей показник.

Також, схожі за показниками федерації самбо та сквошу [24, 26]. Загалом вони притримуються вимірам на ~ 44%. Це одні з найкращих федерацій серед обраних. Організації належно висвітлюють інформацію щодо призначення членів правління, частоти зібрання загальних зборів наявності, включення арбітрів у політичні процеси, що відбуваються в федерації. В організаціях наявний кворум, який гарантує, що прийняття рішень не монополізується малою групою. Тому цей показник досягає помірного рівня.

Але є і недоліки у вигляді відсутності даних про графік виходу на пенсію, можливості брати участь у внутрішній політиці спортсменам, тренерам та іншим штатним робітникам.

Внутрішня підзвітність досягає лише 19% рівня, що відповідає незадовільній оцінці.

Наявна лише інформація про склад й вимоги до кожного постійного комітету, обов'язки членів та їх делегацію і процедуру подання, розгляду та інформування результатів скарг.

У федераціях хортингу та сумо загальна відповідність критеріям складає ~ 42% [23, 29]. Аналізуючи принципи демократичності в статутах, виявлено відсутність інформації щодо можливості проведення виборів на основі таємних бюлетенів; внутрішньої комісії, що здійснює контроль за виборчим процесом членів ради; регламентація процесу виходу на пенсію та представленість спортсменів, тренерів та арбітрів через консультативний орган в раді. Тому дотримання цього показника оцінюється на помірному рівні (~ 43%).

Ситуація з внутрішнім контролем та підзвітністю трохи краща за попередні федерації. Відповідність його складає ~ 24%. В статутах цих федерацій чітка структура правління, зазначені процедури щодо скарг, фінансової звітності та бюджету, про особливості звітування та підпису документів.

Асоціація футболу України та Всеукраїнська федерація танцювального спорту входять в топ-4 оцінювання цієї вибірки. Загальне дотримання всіх критеріїв складає 39% [21, 25].

Демократичність в статутах досягає низького рівня (32%). В організаціях не представлені спортсмени, тренери та арбітри через консультативний орган. Також відсутня комісія контролю над виборчим процесом, яка допомагає забезпечувати проведення виборів у встановленому порядку та допомагає у пошуку належних кандидатів на вакансії. Недостатньо інформації про загальні збори та представлення членів федерацій.

Критерій внутрішньої підзвітності відповідає низькому рівню (~ 21%). Відповідно статуту недостатньо здійснюється контроль за правлінням та фінансами (відсутній зовнішній аудит незалежним аудитором), не зазначені ситуації, за яких через серйозний конфлікт інтересів особа не може бути членом правління. Федерація не визначає власну стратегію й місію та не проводить самооцінку стосовно власного складу та ефективності діяльності. Повністю відсутня інформація про кодекс поведінки та конфлікту інтересів.

Отже, провівши аналіз за методикою Датського університету спортивних досліджень щодо управління федерацій був створений рейтинг загальної відповідності статутів федерацій всім критеріям належного врядування (рис.3.4).



Рис.3.4. Середні показники відповідності статутів федерацій принципам належного врядування

У половини українських федерацій статuti відображають принципи належного управління на низькому рівні.

Спільною проблемою для всіх 10 обраних федерацій є відсутність в статутах інформації про правила обмеження членів правління у виборчих правах на загальних зборах; процедури, що дозволяють арбітрам, спортсменам, тренерам і клубам оскаржувати спортивні санкції; кодекс поведінки; місію або стратегію організації.

Висновки до розділу 3

Відповідно до аналізу літератури, іноземні науковці приділяють цьому питанню набагато більше часу, ніж вітчизняні.

Розміщення статуту федерації на її веб-сайті вважається основною передумовою дотримання принципів належного управління у діяльності цих організацій. Результати раніше проведеного контент-аналізу на предмет оприлюднення статутів 94 офіційно зареєстрованих федерацій вказали на те, що 44% федерацій дотримуються цієї практики, 41% — ні, 14% федерацій не мають власного сайту.

Наступні дослідження спрямовувались на відбір кращих федерацій для подальшого аналізу їх статутів та відповідної інформації на відповідність принципам належного управління (згідно проекту «Play the Game»). Провівши бесіду з з віце-президентом Спортивного комітету України – Брикульським Олександром Вікторовичем, було визначено топ-10 федерацій неолімпійського спорту за фінансуванням СКУ. До цього рейтингу увішли такі федерації: Федерація шахів України, Федерація пауерліфтингу України, Національна федерація самбо України, Федерація панкратіону України, Федерація сумо України, Українська федерація ушу, Всеукраїнська федерація танцювального спорту, Федерація спортивного орієнтування України, Асоціація футболу України, Українська федерація хортингу та Федерація сквошу України.

Зсилаючись на проект “Play the game”, серед усіх 274 індикаторів було вибрано ті, що стосуються статутів (127). Самі критерії згруповані у 4 виміри : «Прозорість», «Демократія», «Внутрішня підзвітність» та «Соціальна відповідальність». Оцінювання поділялось на такі рівні, як:

- - 0% - 20% — «незадовільний»;
- - 21% - 40% — «низький»;
- - 41% - 60% — «помірний»;
- - 61% - 80% — «гарний»;

- - «81% - 100% — «дуже гарний».

Метою дослідження було дослідити відповідність статутів федерацій саме базовим показникам, яким повинна відповідати кожна федерація.

З виміру «Прозорість» було обрано тільки принципи, що стосуються оприлюднення статутів на офіційних сайтах, тому відповідність усіх федерацій даному принципу склала 100%.

Вимір «Демократія» містить в собі інформацію про вибори членів, їх обов'язки та структуру самої організації. В цілому рівень демократичності додержується на 33%, що відповідає низькому рівню. Найкраще йому відповідає федерація самбо, що має оцінку «помірно». Найнижчі показники у федерацій шахів, панкратіону, футзалу та танцювального спорту.

Принцип внутрішньої підзвітності вимагає оприлюднення інформації про звітування, затвердження таких документів, як річний бюджет та стратегія, процедури подання та опрацювання скарг. Тільки у федерацій сумо, танцювального спорту та спортивного орієнтування цей вимір відповідає низькому рівню, у інших —незадовільному.

Останній вимір стосується соціальної відповідальності, але така інформація зазвичай може міститись в інших внутрішніх документах або оприлюднюватись на самих сайтах, тому жодна з федерацій не містить подібну інформацію у своєму статуті.

Домінуюча частка українських федерацій не відповідає принципам належного управління.

Спільною проблемою для всіх 10 обраних федерацій є відсутність в статутах інформації про правила обмеження членів правління у виборчих правах на загальних зборах; процедури, що дозволяють арбітрам, спортсменам, тренерам і клубам оскаржувати спортивні санкції; кодекс поведінки; місію або стратегію організації.

РОЗДІЛ 4

АНАЛІЗ І ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Внаслідок значних змін, що відбулися у спортивному секторі, наявні договірні та регуляторні повноваження спортивних органів більше не є достатніми для вирішення всіх проблем, пов'язаних із управлінням спортом. Все частіше спортивні організації, уряди та загальноєвропейські інституції будуть змушені співпрацювати та розвивати ефективні робочі відносини, визнаючи їхню відповідну компетенцію [9].

У разі потреби спортивні органи та уряди повинні намагатися консультуватися та координувати діяльність у позитивний і конструктивний спосіб і прагнути розвивати культуру довіри та належного управління на основі освіти, визначення найкращої практики та побудови взаємодоповнюючих відносин, належним чином поважаючи автономію спорту. Наприклад, у таких сферах, як договірні матчі та допінг, спортивні органи повинні продовжувати розробляти та застосовувати відповідні правила, кодекси поведінки та освітні програми для своїх учасників та вживати інших заходів для мінімізації ймовірності неправомірної поведінки шляхом прийняття принципів надійного фінансового менеджменту. Уряди повинні гарантувати, що відповідні закони відповідають цілям і існують ресурси, які дозволяють правоохоронним органам вживати відповідних заходів, коли це необхідно [7].

Відповідно до цієї культури важливо, щоб принципи належного управління були добровільно прийняті спортивними органами в ширших інтересах сприяння ефективному регулюванню та розвитку спорту.

Ознайомившись з переліком найкращих практик у сфері належного управління, у сфері спорту можна виділити наступні проекти [10, 12]:

1. Проект Фонду управління Європейською лігою регбі

Протягом багатьох років Ліга регбі, як правило, страждала від численних розколів Національного керівного органу. Основною причиною цього була

відсутність надійних статей у внутрішніх документах і, отже, почуття незадоволення з боку нових членів.

Проект RLEF Governance Foundation був розроблений, щоб посилити практику використання статутів. Деякі члени RLEF починають свою діяльність як невеликі організації, керовані волонтерами або соціально пов'язаними групами. Оскільки організація зростає і люди, які спочатку не були учасниками цієї первісної організації не розуміють і не знають чітких керуючих протоколів.

Щоб заохотити повсякденне використання своїх статутів, усі національні регбійні ліги переоцінили свої статuti, а в деяких випадках переробили їх відповідно до національного законодавства. Хорошим прикладом є Федерація італійської регбі-ліги, яка написала 10 проектів свого статуту, співпрацювала з Італійським олімпійським комітетом (CONI), щоб забезпечити відповідність державним стандартам, і в результаті залучила нові клуби та учасників і, як організація, повністю впровадила принципи належного управління.

2. Спорт заради належного управління (S4GG)

Найкращим прикладом, який проект «Спорт заради належного управління» виділив з усіх приклад Олімпійського комітету Нідерландів (NOC*NSF). Щоб прийти до цього їм необхідно було 10 років. Одним із висновків проекту, безумовно, було те, що необхідний повний процес, щоб змінити ментальність, де належне управління більше не є додатковим тягарем, а є частиною мислення під час керівництва спортивним органом.

Важливі кроки, які NOC*NSF зробив під час свого процесу:

2003: стимулювання громадського сектора, який почав обговорювати тему належного управління.

2005: Прийняття Кодексу NOC*NSF («13 рекомендацій щодо належного управління в спорті»). Основною ідеєю цих 13 рекомендацій є принцип «виконуй або поясни». Ця ініціатива мала на меті заохотити спортивні федерації та підвищити обізнаність.

2006: перша оцінка ситуації. Висновок: результати явно недостатньо хороші.

2008: Рішення встановити мінімальні стандарти («17 мінімальних вимог») додатково до 13 рекомендацій. Вся система все ще залишалася на основі самооцінки.

2011: мінімальні стандарти стають обов'язковими для федерацій, щоб мати можливість отримувати фінансування.

Нині: NOC*NSF продовжує брати участь у цьому процесі і визнає, що, хоча вже було досягнуто значного прогресу, ще належить зробити багато роботи. NOC*NSF також намагається активно підтримувати свої федерації-члени. Вони, наприклад, створили афілійований з NOC*NSF фонд «Спорт і бізнес».

Ці проекти дають зрозуміти, що в Європі вже давно впроваджують практику належного врядування на відміну від нашої держави, де є певні прогалини в управлінні спортом.

Виділивши основні моменти в управлінні федераціями Датський університет спортивних досліджень розробив і реалізує проект NSGO, в якому детально оцінюється відповідність цим критеріям. Ці виміри містять в собі індикатори, які оцінюють наявність певної інформації в статутах, інших внутрішніх документах, на офіційних сайтах тощо. Індикатори групуються в такі виміри, як «прозорість», «демократичність», «внутрішня підзвітність» та «соціальна відповідальність».

Прозорість містить в собі наявність інформації в головних документах федерацій або на їх офіційних сайтах. Демократичність забезпечує більш ефективну політику, оскільки зацікавлені сторони привносять досвід у процес прийняття рішень і полегшують прийняття політики, коли вони відповідають за політику. Крім того, публічні дебати забезпечують ефективніші вирішення політичних питань, а вільні, чесні та конкурентні вибори заохочують чиновників працювати краще. Внутрішня підзвітність і контроль сприяють

навчанню та зменшують можливість дисбалансу та зловживання владою, неетичної поведінки. Соціальна відповідальність позитивно впливає на легітимність, оскільки підвищує довіру зовнішньої аудиторії. Позитивні відносини з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами також можуть допомогти сформулювати більш ефективну політику.

Аналіз кращих практик вказує на те, що в Європі вже давно працюють над проблемою управління спортом стосовно принципів належного врядування.

Уряд Великої Британії організував систему спорту таким чином, що, якщо федерація хоче отримувати державну підтримку, вона повинна максимально дотримуватись принципів належного врядування .

Олімпійський комітет Нідерландів стимулюючи громадський сектор, прийняв Кодекс рекомендацій щодо належного управління спортом для обов'язкового дотримання його федераціями.

Федерація італійської регбі-ліги, співпрацюючи з Італійським олімпійським комітетом (CONI), написала 10 проектів свого статуту для забезпечення відповідності державним стандартам, і в результаті залучаючи нові клуби та учасників і, як організація, повністю впровадила принципи належного управління.

В Україні ще не розуміють актуальність цієї проблеми та роботи з цим. Основним з факторів розвитку українських федерацій з неолімпійських видів спорту є в більшій мірі ентузіазм керівництва, а не довготривалий системний розвиток видів спорту та стратегічні підходи до його реалізації.

ВИСНОВКИ

1. Сьогодні питання належного управління досліджено не повністю. Аналіз літератури засвідчив широке висвітлення цих питань у роботах закордонних фахівців і майже відсутність публікацій такого спрямування у працях вітчизняних науковців.

Аналіз кращих практик вказує на те, що в Європі вже давно працюють над проблемою управління спортом стосовно принципів належного врядування Україна тільки на початку цього шляху. Основним з факторів розвитку українських федерацій неолімпійських видів спорту є в більшій мірі ентузіазм керівництва, а не довготривалий системний розвиток видів спорту та стратегічні підходи до його реалізації.

2. В Україні станом на 1.05.2021 р. офіційно зареєстровано 94 спортивні федерації з неолімпійських видів спорту. Нами було проведено контент-аналіз офіційних сайтів всіх цих організацій на предмет оприлюднення статутів.

Результати засвідчили, що майже половина спортивних федерацій розміщують статuti на власних сайтах. Проте великий відсоток тих, хто не дотримується такої практики. Існує низка федерацій, які взагалі не мають власного сайту, лише представлені у соціальних мережах.

3. Провівши аналіз за методикою Датського університету спортивних досліджень щодо управління федерацій був створений рейтинг загальної відповідності статутів федерацій всім критеріям належного врядування.

Домінуюча частка українських федерацій не відповідає принципам належного управління.

Спільною проблемою для всіх 10 обраних федерацій є відсутність в статутах інформації про правила обмеження членів правління у виборчих правах на загальних зборах; процедури, що дозволяють арбітрам, спортсменам, тренерам і клубам оскаржувати спортивні санкції; кодекс поведінки; місію або стратегію організації.

4. Для покращення рівня впровадження принципів належного управління в діяльність спортивних федерацій неолімпійського спорту необхідно: розміщувати статuti та відповідну інформацію в них на власних офіційних сайтах, створювати виборчу комісію, яка здійснює контроль за виборчим процесом членів ради та впровадити можливість голосувати заочно; створити консультативні органи, через які спортсмени, тренери та арбітри можуть приймати участь політичному житті федерації; визначення чіткої системи правління; зазначення інформації щодо фінансової звітності; створення кодексу поведінки, де висвітлені процедури конфлікту інтересів, що покращить внутрішню підзвітність та контроль в спортивних організаціях.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Результати дослідження дозволили розробити практичні рекомендації, які можуть бути використані Спортивним комітетом України для врахування в рейтингу спортивних федерацій дотримання ними в своїй діяльності принципів належного врядування.

Також, рекомендації можуть бути використані спортивними федераціями для удосконалення організаційно-управлінської системи:

- для покращення прозорості — розміщення статутів та необхідної інформації в них на власних сайтах;
- для покращення демократичності — створити виборчу комісію, яка здійснює контроль за виборчим процесом членів ради та можливість голосувати заочно; консультативний орган, через який спортсмени, тренери та арбітри можуть приймати участь політичному житті федерації; графік поетапного виходу членів організації та розмістити інформацію щодо можливості проведення виборів на основі таємних бюлетенів;
- для покращення внутрішньої підзвітності та контролю — визначити чітку систему правління; зазначити інформацію щодо фінансової звітності та бюджету, про особливості звітування та підпису документів; створити кодекс поведінки; встановити ким повинен затверджуватись річний план політики; висвітлити ситуації, за яких через серйозний конфлікт інтересів особа не може бути членом правління, чіткі процедури конфлікту інтересів, які стосуються членів ради та процедури прийняття, опрацювання та оскарження скарг (їх результатів);
- для покращення соціальної відповідальності — розміщувати дану інформацію у власних статутах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Битяк Ю.П., Гаращук В.М., Дьяченко О.В. та ін.; Адміністративне право України: [підруч.] / За ред. Ю.П. Битяка. — К.: Юрінком Інтер, 2007. — 544 с.
2. Братковський М.П. Децентралізація публічної влади в Україні: проблеми та перспективи / М.П. Братковський // Держава та регіони. Серія: Державне управління. — 2010. — № 4. — С. 109—112.
3. Вавренюк С.А. Механізми державного управління розвитком фізичної культури і спорту у вищих навчальних закладах України — 2015. — 7с.
4. Воротіна . В.Є., Жаліла Я.А. Державне управління регіональним розвитком України: [моногр.] / За заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. — К.: НІСД, 2010. — 288 с.
5. Всеукраїнські федерації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://scu.org.ua/fednraci%d1%97>
6. Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: [монографія] / І.Л. Гасюк. — Х.: ПП Балюк І. Б., 2011. — 432 с.
7. Гасюк І.Л. Підходи до дослідження системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту / І.Л. Гасюк // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. — Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2010. — № 4 (7). — С. 194—206.
8. Дульщикова Ю.С. Региональная политика и управление: [моногр.] / Ю.С. Дульщикова. — М.: Изд-во РАГС, 2011. — 257 с.
9. Жмарев Н.В. Управление деятельности спортивной организации, Спортивная организация деятельности менеджмента. Київ. Редакция «Здоровье», 1989, 168 с.

10. Журба М. А. Зарубіжний досвід державного регулювання сфери фізичної культури і спорту / М. А. Журба // Актуальні проблеми держави і права / М. А. Журба., 2017. – С. 51– 57.

11. Іваницька І. С., Кропивницька Т.А. Передумови реалізації принципів належного врядування в діяльності спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту [Електронний ресурс] / І. С. Іваницька, Т. А. Кропивницька // Молодь та олімпійський рух. – 2021. – Режим доступу до ресурсу:

https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1618/1/molod_xiv_zbirnyk_traven_2021.pdf#page=30

12. Іжа М.М. Система регіонального управління: світовий досвід і Україна: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. політ. наук: спец. 23.00.02 Політичні інститути та процеси / М. Іжа. — Київ, 2011. — 37 с.

13. Когут П. «Оптимізація системи державного управління на засадах персоніфікації політичних відносин», 2008, С. 201-210.

14. Кононович В.Г. Теоретичні і правові основи державного управління фізичною культурою і спортом в Україні — 2013. — 40-44 с.

15. Куделко В.Е. Організація і технологія управління фізичною культурою та спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. фіз. вих.: спец. 24.00.02. "Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення" / В.Е. Куделко. — Харків, 2005. — 20 с.

16. Кудлата К.В. Державне управління фізичною культурою та спортом на регіональному рівні: поняття та сутність — 2013. —156-160 с.

17. Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою й спортом в Україні та Європі / О.О. Кузьменко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. — 2011. — № 3. — С. 36—41.

18. Мічуда Ю.П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д. фіз. вих.:

спец. 24.00.02 "Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення" / Ю.П. Мічуда. — Київ, 2008. — 39 с.

19. Пікулькин А.В. Система государственного управления: [учебн. для вузов; 2е изд., перераб. и доп] / А.В. Пікулькин. — М.: Юнити - Дана, 2000. — 399 с.

20. Рєпкіна Ю.М. Адміністративно-правові основи регулювання фізичної культури і спорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 "Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право" / Ю.М. Рєпкіна. — Київ, 2010. — 19 с

21. Статут Всеукраїнської громадської організації "Всеукраїнська федерація танцювального спорту" [Електронний ресурс]. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: Статут Всеукраїнської організації "Національна федерація самбо України" [Електронний ресурс]. — 2020. — Режим доступу до ресурсу: http://www.sambo.net.ua/?code=1_2&id=8.

22. Статут Всеукраїнської громадської організації "Федерація пауерліфтингу України" [Електронний ресурс]. — 2020. — Режим доступу до ресурсу: <https://ukrpowerlifting.com/wp-content/uploads/2020/12/Статут-ФПУ.pdf>.

23. Статут Всеукраїнської організації "Українська федерація хортингу" [Електронний ресурс]. — 2019. — Режим доступу до ресурсу: https://horting.ua/sites/default/files/statut_uhf.pdf

24. Статут Всеукраїнської організації "Національна федерація самбо України" [Електронний ресурс]. — 2020. — Режим доступу до ресурсу: http://www.sambo.net.ua/?code=1_2&id=8.

25. Статут Громадської організації "Асоціація футзалу України" [Електронний ресурс]. — 2017. — Режим доступу до ресурсу: http://futsal.com.ua/sites/default/files/documents/statut-afu._nova_redakciya.pdf

26. Статут Громадської організації "Федерація сквошу України" [Електронний ресурс]. — 2021. — Режим доступу до ресурсу: <https://squash.ua/images/documents/2021.pdf>

27. Статут громадської організації "Федерація спортивного орієнтування України" [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cloud.orienteing.org.ua/s/wfMK2Hc6b6PcaZX>.

28. Статут Федерації панкратіону України [Електронний ресурс]. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: <https://pankration.com.ua/federation/ustav-fpu>.

29. Статут Федерації сумо України [Електронний ресурс]. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.sumo.net.ua/wp-content/uploads/2020/12/imagesToPdf_2e03d557c577a664c573db61b1839670.pdf.

30. Статут Федерації шахів України [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: https://ukrchess.org.ua/docs/statut_ukr_new.pdf.

31. Тарпищев Ш.А. Некоторые проблемы управления спортом и пути их решения [Електронний ресурс] / Ш.А. Тарпищев. – Режим доступу: <http://www.tarpischev.com/index.php?menu=9&sub=0&art=17>

32. Узберг Є. Н. Региональная модель управления в сфере спорта высших достижений (на примере Воронежской области) — 2009 — 212 — 220 с.

33. Федерації з неолімпійських видів спорту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://sport.gov.ua/sport/nacionalni-federaciyi-z-neolimpijskih-vidiv-sportu>

34. Шевчук. І.В. Методологічні аспекти державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні — 2014 — 243 - 251 с.

35. Шевчук. І.В. Організаційний механізм державного управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні — 2014. — 136 - 142 с.

36. Ярова Н.Г. Організаційно-правове регулювання в галузі спорту України — 2009. — 2004 с.

37. Ярова Н.Г. Організаційно-правове регулювання в галузі спорту України: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 "Теорія управління; адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право" / Н.Г. Ярова. — Ірпінь, 2009. — 20 с.

38. Alm J. Action for good governance in international sports organisations. *Play the Game/ Danish Institute for Sports Studies*, 2013. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1405470/FULLTEXT01.pdf>

39. Chaker André-Noël. *Good Governance in Sport: A European Survey* [Электронный ресурс] / André-Noël Chaker. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=3_7aZrgfGQYC&oi=fnd&pg=PA5&dq=info:opGidTQB1YYJ:scholar.google.com/&ots=V8hFvxgMOn&sig=bpHxFPVYwShYTEql6vIN_fwULGA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

40. Chappelet J.L. *Beyond governance: the need to improve the regulation of international sport* / Jean-Loup Chappelet // *Sport in Society*. – 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/321383720_Beyond_governance_the_need_to_improve_the_regulation_of_international_sport

41. Chappelet J.L. *Existing governance principles in sport: a review of published literature* / Jean-Loup Chappelet, Michaël Mrkonjic // *Play the Game*. – 2013. – С. 222–240. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.icsspe.org/system/files/Chappelet%20%26%20Mrkonjic%20%282013%29.%20Existing%20Governance%20Principles%20in%20Sport.pdf>

42. Geeraert A. *National sports governance observer. Indicators for good governance in national federations. Preliminary report* / Arnout Geeraert // *Play the Game* // Danish Institute for Sports Studies Kanonbådsvej 2017. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.playthegame.org

43. Hasiuk I. *Methods of National Physical Culture and Sport Management: methodological aspect. “Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia” [Efficiency of national management]*, 2010, Vypusk 25.

44. Johansen C. F. *Sports Governance Observer*. (2019). [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.playthegame.org/media/9450784/SGO-2019_Christina-Friis-Johansen-131019_final.pdf

45. Kudelko V.E. Organization and technology of the Department of physical culture and sports in the system of the district administrative territorial formation — 2005. — 193 с.

46. Nikitenko S. Priority tasks in organization of national physical culture and sports management in Ukraine [Электронний ресурс] / S. Nikitenko. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pped_2015_5_14.pdf.

47. Phillips D. M. Principles of Corporate Governance: A Critique of Part IV / David Phillips. – 1984. – №6. – С. 52.

48. Popovych O. Good Governance and Policy Addressing Poverty Alleviation in Ukraine [Электронний ресурс] / Oksana Popovych. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: https://essay.utwente.nl/59267/1/scriptie_O_Popovych.pdf

49. Vatsiba O.M. Tendencies of development of scientific research in the field of physical culture and sports among young scientists of Ukraine. “Moloda sportyvna nauka Ukrainy” [Young Sport Science of Ukraine]. Lviv, LDIFK Publ., 2000, Vypusk 4, pp. 5-6.

ДОДАТКИ

Перелік індикаторів належного врядування, що повинні міститись в статутах

Вимір 1. Прозорість

1.1. Чи публікує організація свої статuti на своєму веб—сайті і чи можна їх отримати через домашню сторінку (або підрівні домашньої сторінки, доступні через домашню сторінку) свого веб—сайту?

1.2. Чи надає організація свої статuti своїм внутрішнім зацікавленим особам через електронну пошту чи захищений розділ свого веб—сайту?

Вимір 2. Демократія

8.1. Чи містяться у статуті організації та, де це застосовано, внутрішні правила, процедури призначення та повторного призначення членів ради?

8.2. Чи охоплюють правила щодо виборів інформацію про:

осіб, які мають право голосу; більшість або відсоток, необхідний для перемоги на виборах і, де це застосовано, підрахунок голосів; кворум; і виборчі тури?

8.3. Чи гарантують правила, що регулюють вибори, що загальні збори безпосередньо обирають більшість членів правління?

8.4. Чи гарантують правила, що регулюють вибори, щоб вибори відбувалися на основі таємних бюлетенів?

10.1 Чи запроваджується статутом організації та/або внутрішнім нормативним актом виборча комісія, яка здійснює контроль за (повторним) виборчим процесом членів ради?

10.2. Чи встановлено статутами організації та / або внутрішніми положеннями, що президент ради не може виступати президентом комісії з питань висунення кандидатур або контролювати сам процес виборів?

11.1 Чи встановлює організація кворум у своїх статутах чи внутрішніх положеннях ради?

- 11.2. Чи встановлює організація кворум у своїх статутах чи внутрішніх правилах для загальних зборів?
- 11.3. Чи організація встановлює кворум принаймні 75% у своїх статутах чи внутрішніх регламентах ради?
- 11.4. Чи встановлює організація кворум у розмірі не менше 50% у своїх статутах чи внутрішніх правилах для загальних зборів?
- 12.1. Чи встановлюють статути організації обмеження строку для членів правління?
- 12.2. Чи здійснює організація поетапний графік виходу на пенсію членів правління, встановлюючи, що кожного разу замінюється лише частина членів (гарантуючи наступність правління)?
- 13.1. Чи представляє узагальнене зібрання пов'язаних членів організації або шляхом прямого або непрямого представлення?
- 13.2. Чи встановлено статутом організації, що загальні збори збираються принаймні раз на рік?
- 13.3. Чи встановлюють статути організації та / або внутрішні положення організації процедури, що дозволяють скликати надзвичайні та позачергові збори?
- 13.4. Чи встановлено статутом організації та / або внутрішнім розпорядженням, що члени загальних зборів мають можливість голосувати заочно (наприклад, через довіреність, за допомогою комунікаційних технологій або через мандат)?
- 14.2. Чи встановлено статутом чи внутрішнім розпорядженням організації, що комісія повинна засідати щонайменше п'ять разів на рік?
- 15.2. Чи формально представлені спортсмени в організації (наприклад, через консультативний орган)?
- 15.3. Чи приймається багаторічний план політики за консультаціями зі спортсменами?
- 15.4. Чи здійснює організація інші дії, спрямовані на залучення спортсменів до своїх процедур прийняття рішень?

16.2. Чи офіційно представлені арбітри в організації (наприклад, через консультативний орган)?

16.3. Чи приймається багаторічний план політики за погодженням з арбітрами?

17.2. Чи офіційно представлені тренери в організації (наприклад, через консультативний орган)?

17.3. Чи приймається багаторічний план політики за погодженням з тренерами?

19.3. Чи приймається багаторічний план політики за погодженням із працівниками?

Вимір 3. Внутрішня підзвітність та контроль

21.6. Чи встановлено статутами чи внутрішніми положеннями, що загальна асамблея повинна затверджувати багаторічний план політики, запропонований радою?

21.7. Чи встановлюють статuti та/або внутрішні положення, що загальні збори затверджують річний план політики?

21.8. Чи встановлюють статuti та / або внутрішні положення, що загальна асамблея затверджує річну фінансову звітність?

21.9. Чи встановлюють статuti та / або внутрішні положення, що загальна асамблея затверджує річний бюджет?

21.10. Чи відмовляють/обмежують статuti та/або внутрішні положення членам правління у виборчих правах на загальних зборах (навіть в іншій представницькій якості)?

23.1. Чи визначає організація у своїх статутах ті обставини, за яких через серйозний конфлікт інтересів людина не може бути членом правління?

23.2. Чи встановлюється статутом організації, що особа, яка працює на підприємстві, що має комерційні відносини з організацією (наприклад, спонсорами), не може бути членом правління?

23.4. Чи встановлено статутом організації, що особа, яка є членом судового органу в організації, не може бути членом правління?

24.1. Чи визначають статuti організації та/або внутрішні положення організації ключові посади в раді, включаючи посаду президента та принаймні одну посаду (наприклад, секретаря чи скарбника)?

24.2. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації, що рада визначає загальну політику організації, таку як місія, бачення та стратегія?

24.3. Чи встановлено статутами організації та / або внутрішніми правилами, що рада має остаточну владу щодо бюджету та фінансів організації?

24.4. Чи встановлено статутами організації та / або внутрішніми правилами, що керівництво покладається на визначення оперативної політики організації?

24.5. Чи визначають статuti організації та / або внутрішній регламент організації мету кожного постійного комітету?

24.6. Чи визначають статuti організації та / або внутрішні положення організації делеговані завдання кожного з постійних комітетів?

24.7. Чи визначають статuti організації та / або внутрішній регламент організації склад кожного постійного комітету?

24.8. Чи визначають статuti організації та / або внутрішні положення організації вимоги до звітності кожного постійного комітету?

25.1. Чи у внутрішніх регламентах окреслюються обов'язки та компетенції, делеговані керівництву?

25.2. Чи встановлено статuti чи внутрішні положення, що рада визначає винагороду управління?

25.3. Чи встановлено статутами чи внутрішніми правилами, що керівництво регулярно та періодично звітує перед керівництвом (принаймні чотири рази на рік) про оперативне управління та фінансовий стан організації?

25.4. Чи встановлено статутами чи внутрішніми правилами, що рада організовує щорічну оцінку з керівництвом для обговорення індивідуальних показників діяльності?

- 27.1. Чи встановлюється внутрішнім розпорядженням організації система, в якій угоди чи платежі від імені організації повинні бути підписані щонайменше двома особами?
- 27.2. Чи встановлюють внутрішні регламенти організації фінансовий поріг для договорів із зовнішніми сторонами, який встановлює, чи повинні прийняти рішення керівництво чи рада?
- 27.6. Чи встановлює внутрішній регламент організації вимогу точних і чітких категорій оплати та описів у фінансових рахунках?
- 28.3. Чи встановлюють внутрішні положення (або статuti) організації однозначно, що комісія повинна проводити щорічну самооцінку?
- 29.1. Чи перевірили фінансову звітність організації та бухгалтерські записи незалежний та офіційно затверджений аудитор?
- 30.1. Чи існує в організації кодекс поведінки, який застосовується до членів її правління?
- 30.2. Чи існує в організації кодекс поведінки, який стосується її управління?
- 30.3. Чи існує в організації кодекс поведінки, який застосовується до її співробітників?
- 30.5. Чи містить кодекс поведінки членів ради правила про витрати?
- 30.6. Чи містить кодекс поведінки членів правління правила прийняття подарунків?
- 30.7. Чи діє той кодекс поведінки, який стосується членів ради
чи містять правила щодо конфлікту інтересів?
- 30.8. Чи підписаний кодекс поведінки усіма членами ради?
- 30.9. Чи правління ради вжило заходів протягом останніх дванадцяти місяців, щоб забезпечити, що всі відповідні зацікавлені сторони будуть поінформовані про зміст кодексу та зрозуміли його?
- 30.10. Чи було повідомлено загальні збори про кодекс поведінки?

31.1 Чи внутрішнє регулювання організації встановлює процедури щодо конфлікту інтересів?

31.2. Чи забезпечують ці процедури повідомлення про (сприйнятий) конфлікт інтересів, тобто конфлікт інтересів перераховується в протоколі та реєструється в реєстрі?

31.3. Чи ці процедури гарантують, що комерційні операції з третьою стороною, з якою член правління має (не) прямі сімейні або комерційні відносини, повинні бути передані Генеральній Асамблеї або органу, дорученому Генеральній Асамблеї?

31.4. Чи гарантують ці процедури, що члени ради можуть не брати участі у голосуванні щодо певних рішень, щодо яких існує конфлікт інтересів?

32.1. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації процедури розгляду скарг на порушення діючих правил поведінки?

32.2. Чи містять процедури чітко визначені правила подання скарг?

32.3. Чи містять процедури чітко визначені правила розслідування скарг?

32.4. Чи містять процедури чітко визначені правила повідомлення особи, яка подала скаргу, про результати розслідування?

32.6. Чи встановлюється процедура, що жодна особа, яка добросовісно повідомляє про занепокоєння, не може зазнати помсти або негативних наслідків?

32.7. Чи встановлюється процедура, що повідомлення про занепокоєння та пов'язані з ними розслідування повинні зберігатися в таємниці, наскільки це можливо?

32.8. Чи процедури дозволяють особам подавати анонімну скаргу?

33.1. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації процедури, які дозволяють спортсменам, тренерам, арбітрам, делегатам та клубам оскаржувати спортивні санкції?

33.2. Чи встановлено відповідні процедури, що зацікавлені сторони мають право на слухання, якщо вони цього хочуть?

33.3. Чи встановлено діючими процедурами, що члени відповідного органу з вирішення спорів можуть не належати до ради або до будь—якого постійного комітету організації?

33.4. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації (письмові) процедури оскарження спортивних санкцій?

Вимір 4. Соціальна відповідальність

37.2. Чи існує в організації кодекс поведінки, який визначає правила, спрямовані на сприяння фізичній цілісності спортсменів?

37.7. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації процедури розгляду скарг на небажану сексуальну поведінку?

37.8. Чи встановлена сама процедура подання скарг?

37.9. Чи є процедура розслідування скарг?

37.10. Чи визначена процедура повідомлення особи, яка подала скаргу, про результати розслідування?

38.2. Чи застосовує організація дисциплінарні правила боротьби з допінгом відповідно до Світового антидопінгового кодексу?

40.2. Чи існує в організації кодекс поведінки, який визначає правила, спрямовані на боротьбу з дискримінацією у спорті?

40.6. Чи встановлюють статuti організації та / або внутрішні положення організації процедури розгляду скарг щодо дискримінації?

40.7. Чи затверджено процедуру подання скарг?

40.8. Чи містить правила опис процедури розслідування скарг?

40.9. Чи містить процедура чітко визначені правила сповіщення особи, яка подала скаргу, про результат

слідство?

40.10. Чи затверджено процедуру створення незалежного трибуналу?

42.3. Чи застосовує організація дисциплінарні правила боротьби з договірними матчами?

42.4. Чи містять ці правила положення, які забороняють будь—якому члену федерації робити ставки, пов'язані з молодіжними лігами, змаганнями або матчами, на які він (вона) може безпосередньо впливати?

42.5. Чи містять ці правила положення, які забороняють будь—якому члену федерації розповсюджувати конфіденційну інформацію, яку, по суті, можна очікувати, що вона буде використана в рамках ставки?

42.6. Чи містять ці правила положення, що встановлюють обов'язок кожного члена федерації повідомляти про будь—які запити щодо незаконного впливу на змагання чи матчі федерації?

42.7. Чи включають ці правила положення, що встановлюють порядок покарання за будь-які порушення вищезазначених правил?

