

Система олимпийской подготовки спортсменов в Норвегии

Владимир Платонов, Юрий Павленко, Владимир Томашевский
Киев, Украина

The system of Olympic training of athletes in Norway Vladimir Platonov, Yurii Pavlenko, Vladimir Tomashevskii

ABSTRACT. *Objective.* To carry out an analytical review and to identify the features of the system of Olympic training of athletes in Norway.

Methods. Analysis and generalization of scientific and documentary data. The material for the study was information on the main components of high performance sport and Olympic training, which determine the success of Norwegian athletes at the Olympic Games since 1992.

Results. The sporting achievements of the Norwegian national team at the Winter Olympics, which is second only to German athletes, are far superior to those of many countries with a high level of development of winter sports. A number of factors were found to contribute to this development, including the establishment of a centralized training system for the strongest athletes based on the generalized experience of the former socialist countries and the creation of the Olympiatoppen organization; differentiated financing of national sports federations and organizations from various alternative sources; development, generalization, analysis, and introduction of new knowledge and best practices; creation of a powerful modern material and technical foundation with a network of sports training centers; balancing of athletes training and education, their personal and social life; comprehensive physical education and formation of a healthy lifestyle of children with the exception of unnecessary early specialization and forced preparation; multi-stage organization of the multi-year training of high-class athletes.

Conclusions. The achievements of the Norwegian athletes at the Olympic Games are the result of a well-thought-out and well-implemented Olympic training system, in which rich national traditions and achievements are successfully complemented by advanced world experience and knowledge. Norway has convincingly demonstrated that a country with a very limited human resource, when a rational organization of business and an advanced, scientifically sound training method are used, is capable of successfully competing with big sports countries, which have commensurately greater resources.

Keywords: Norway, Olympic sport, athletes preparation.

Система олімпійської підготовки спортсменів в Норвегії Володимир Платонов, Юрій Павленко, Володимир Томашевський

АНОТАЦІЯ. *Мета.* Здійснити аналітичний огляд і визначити особливості системи олімпійської підготовки спортсменів Норвегії.

Методи. Аналіз і узагальнення даних наукових і документальних джерел. Матеріалом для проведення досліджень була інформація про основні складові системи спорту вищих досягнень та олімпійської підготовки, що визначають успіхи спортсменів Норвегії на Олімпійських іграх, починаючи з 1992 р.

Результати. Показано спортивні досягнення національної команди Норвегії на зимових Олімпійських іграх, які поступаються тільки спортсменам Німеччини і набагато перевершують показники багатьох країн з високим рівнем розвитку зимових видів спорту. Встановлено, що цьому сприяло: формування централізованої системи підготовки найсильніших спортсменів на основі узагальнення досвіду колишніх соціалістичних країн і створення організації Olympiatoppen; диференційоване фінансування національних спортивних федерацій та організацій з різних альтернативних джерел; розробка, узагальнення, освоєння і впровадження нових знань і передового досвіду практики; створення потужної сучасної матеріально-технічної бази з мережею спортивних тренувальних центрів; збалансованість процесу підготовки спортсменів з їх освітою, особистим і громадським життям; дотримання повноцінного фізичного виховання та формування здорового способу життя дітей з виключенням надмірно ранньої спеціалізації і форсованої підготовки; багатоступінчастість в організації багаторічної підготовки спортсменів високого класу.

Висновок. Досягнення норвезьких спортсменів на Олімпійських іграх були наслідком добре продуманої і чітко реалізованої системи олімпійської підготовки, в якій багаті національні традиції та досягнення були вдало доповнені передовим світовим досвідом та знаннями. Норвегія переконливо продемонструвала, що країна з вкрай обмеженим людським ресурсом за раціональної організації справи і передової, науково обґрунтованої методики підготовки здатна успішно конкурувати з великими спортивними державами, що володіють незрівнянно більшими ресурсами.

Ключові слова: Норвегія, олімпійський спорт, підготовка спортсменів.

Постановка проблемы. На современном этапе развития мирового сообщества успехи национальных команд на Олимпийских играх рассматривают как один из факторов национального престижа. Это стимулирует большинство стран к формированию эффективных систем спорта высших достижений и олимпийской подготовки спортсменов, позволяет добиваться успеха не только в отдельных видах соревнований, но и в неофициальном общекомандном зачете. Поэтому вполне естественно, что интерес к этой проблеме возрос как у практиков, так и у представителей науки, что привело к появлению большого количества литературы, в которой анализируют различные стороны таких систем – от законодательства, общих основ управления, экономики и т. д. к отдельным вопросам кадрового, материально-технического, методического, научного, медицинского характера, касающиеся непосредственно тренировочного процесса [1, 3, 16, 18].

XXIII зимние Олимпийские игры 2018 г. в Пхёнчхане (Республика Корея), ознаменовались триумфом национальной команды Норвегии, завоевавшей 14 золотых, 14 серебряных и 11 бронзовых медалей. Норвежская команда с 39 медалями побила рекорд по общему количеству наград на одних зимних Олимпийских играх, установленный в Ванкувере восемь лет назад сборной командой США, выигравшей 37 наград. Также команда Норвегии вместе с Германией повторила рекорд по золотым медалям (14) на зимних Олимпийских играх, достигнутый национальной командой Канады на XXI зимних Олимпийских играх 2010 г.

Опыт Норвегии является интересным с точки зрения формирования эффективной национальной системы подготовки спортсменов к Олимпийским играм.

Цель исследования – осуществить аналитический обзор и определить особенности системы олимпийской подготовки спортсменов в Норвегии.

Методы исследования: анализ и обобщение данных научных и документальных источников. Материалом для проведения исследований была информация об основных составляющих системы спорта высших достижений и олимпийской подготовки, определяющих успехи спортсменов Норвегии на Олимпийских играх, начиная с 1992 г.

Результаты исследования и обсуждение. В Норвегии – северной скандинавской стране со сравнительно небольшой численностью населения (немногим более 5 млн чел.) – спорт имеет богатую историю, устоявшиеся традиции и высокие достижения. За последние десятилетия доля людей, занимающихся спортом и оздоровительной двигательной активностью, неуклонно возрастает и сегодня составляет 75 %. Руководство страны поощряет занятия спортом и здоровый образ жизни. Большое количество общественных спортивных сооружений и множество клубов предоставляют спортивные услуги для всех желающих [19].

Особой популярностью здесь, естественно, пользуются зимние виды спорта, но и в ряде летних видов спор-

та, входящих в программы Игр Олимпиад, норвежские атлеты также добились высоких результатов.

СПОРТИВНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ НОРВЕГИИ НА ОЛИМПИЙСКИХ ИГРАХ

В первой половине XX в. норвежские спортсмены были несомненными лидерами в зимних видах спорта. На первых шести зимних Олимпийских играх (1924–1952 гг.) они четыре раза побеждали в неофициальном командном зачете, один раз разделили первенство с командой Швеции и один раз заняли 2-е место вслед за американскими спортсменами. Гегемония их завершилась в 1956 г., когда на VII зимних Олимпийских играх, проводившихся в Кортина-д’Ампеццо, впервые выступили представители зимних видов спорта из Советского Союза, одержавшие там уверенную победу в неофициальном командном зачете. Спортсмены Норвегии, завоевавшие на зимних Играх-1956 2 золотые медали, а также 1 серебряную и 1 бронзовую, оказались в итоге на 7-м месте.

Далее сборная Норвегии выступала на зимних Олимпийских играх с постоянным улучшением своих позиций: Скво-Вэлли-1960 – 4-е место (3, 3, 0); Инсбрук-1964 – 3-е (3, 6, 6); Гренобль-1968 – 1-е место (6 золотых, 6 серебряных, 2 бронзовые медали), оставив сборную СССР на этот раз на 2-м месте (5, 5, 3).

Однако произошедшее в конце 1960-х – начале 1970-х годов интенсивное развитие олимпийского спорта (в том числе его зимних видов) в СССР и в ГДР не оставило сборной Норвегии шансов в борьбе за лидерство на зимних Олимпийских играх. Дело дошло до того, что, например, на Играх, состоявшихся в 1988 г. в Калгари, она вообще осталась без золотых медалей.

С учетом происходящего в последние десятилетия интенсивного развития зимних видов спорта в мире, постоянного расширения количества стран, выставляющих свои команды на зимние Олимпийские игры, и возрастания конкуренции в борьбе за награды, спортсмены Норвегии, казалось бы, не имели реальных перспектив в борьбе за командное первенство с олимпийцами таких крупных стран с высокоразвитым спортом, как США, Россия и Германия, которые к тому же обладают солидным экономическим потенциалом, а по численности своего населения превосходят Норвегию соответственно в 60, 30 и 18 раз [3].

Однако уже на XVI зимних Олимпийских играх 1992 г. в Альбервиле сборная Норвегии сенсационно выступила, выйдя на 3-е место (9 золотых, 6 серебряных и 5 бронзовых медалей), лишь немного уступив сборной Германии (10, 10, 6), занявшей 1-е место, и еще меньше – Объединенной команде СНГ (9, 6, 8), занявшей 2-е место (табл. 1).

Столь же успешными для норвежских атлетов были XVII, XVIII и XIX зимние Олимпийские игры. В Лиллехаммере (1994) сборная этой страны, выиграв 10 золотых,

ТАБЛИЦА 1 – Итоги выступления сборной команды Норвегии на зимних Олимпийских играх 1992–2018 гг.

Год и место проведения зимних Олимпийских игр	Количество медалей				Место	
	золотых	серебряных	бронзовых	всего	по золотым медалям	по сумме медалей
1992, Альбервиль	9	6	5	20	2–3	4
1994, Лиллехаммер	10	11	5	26	2	1
1998, Нагано	10	10	5	25	2	2
2002, Солт-Лейк-Сити	13	5	7	25	1	3
2006, Турин	2	8	9	19	13–14	6
2010, Ванкувер	9	8	6	23	3–4	4
2014, Сочи	11	5	10	26	2	3
2018, Пхёнчхан	14	14	11	39	1–2	1

11 серебряных и 5 бронзовых медалей, заняла 2-е место, совсем немного отстав от сборной России (11, 8, 4), которую опередила по общему количеству завоеванных медалей. В Нагано (1998) сборная Норвегии вновь вышла на 2-е место, завоевав 10 золотых, 10 серебряных и 5 бронзовых медалей и пропустив вперед лишь команду Германии (12, 9, 8). А на XIX зимних Олимпийских играх 2002 г. в Солт-Лейк-Сити достижения сборной Норвегии оказались в итоге наилучшими среди всех стран-участниц: 13 золотых, 5 серебряных, 7 бронзовых медалей – и 1-е место. Однако на XX зимних Олимпийских играх 2006 г. в Турине сборная Норвегии выступила менее удачно, завоевав 2 золотые, 8 серебряных и 9 бронзовых медалей. По общему количеству завоеванных в Турине медалей разного достоинства (19) Норвегия оказалась на 6-м месте.

Как оказалось, этот спад был временным: на XXI зимних Олимпийских играх в Ванкувере-2010 по общему количеству медалей (23) норвежские спортсмены оказались на 4-м месте, а по количеству золотых медалей (9) разделили 3–4-е места с командой США. Норвежские атлеты проиграли командам Канады – 14 медалей (14 золотые, 7 серебряные, 5 бронзовые), Германии – 30 (10, 13, 7) и США – 37 (9, 15, 13). Это выступление следует считать успешным, особенно если учесть, что атлеты Канады и США максимально использовали преимущества, связанные с проведением Игр в Северной Америке и возможностью использовать в процессе подготовки олимпийские спортивные сооружения. Столь же успешным было выступление команды Норвегии на XXII зимних Олимпийских играх в Сочи. С 11 золотыми, 5 серебряными и 10 бронзовыми медалями она заняла 2-е место, уступив только хозяевам Игр – команде России – 29 медалей (11 золотых, 9 серебряных, 9 бронзовых) и опередив сборные Канады – 25 медалей (10, 10, 5) и США – 28 медалей (9, 7, 12).

На XXIII зимних Олимпийских играх 2018 г. борьба за первенство в неофициальном командном зачете проходила между сборными Норвегии и Германии. В итоге

норвежские спортсмены, благодаря большему количеству серебряных медалей, одержали победу. Команда Норвегии завоевала 14 золотых, 14 серебряных и 11 бронзовых медалей, тогда как команда Германии соответственно 14, 10 и 7 наград.

Небезынтересно, что команды Норвегии и Германии являются наиболее титулованными среди стран, принимавших участие во всех зимних Олимпийских играх. Норвегия имеет в своем активе 368 медалей (132 золотых, 125 серебряных и 111 бронзовых), который значительно пополнился за восемь последних зимних Олимпийских игр (1992–2018 гг.) – 203 (78, 67 и 58). По этим двум показателям норвежские спортсмены намного опережают многие страны с высоким уровнем развития зимних видов спорта (табл. 2).

В последние десятилетия три выдающихся норвежских спортсмена стали наиболее титулованными за всю историю зимних Олимпийских игр. Это лыжница Марит Бьорген, которая на XIX–XXII и XXIII зимних Олимпийских играх (2002, 2006, 2010, 2014 и 2018 гг.) в Солт-Лейк-Сити, Турине, Ванкувере, Сочи и Пхёнчхане завоевала 15 медалей (8 золотых, 4 серебряные и 3 бронзовые); биатлонист Уле-Эйнар Бьорндален на XVIII–XXII зимних Олимпийских играх (1998, 2002, 2006, 2010, 2014 гг.) в Нагано, Солт-Лейк-Сити, Турине, Ванкувере и Сочи – 13 медалей (8 золотых, 4 серебряные и 1 бронзовую); лыжник-гонщик Бьорн Дэли на XVI, XVII и XVIII зимних Олимпийских играх (1992, 1994, 1998 гг.) в Альбервиле, Лиллехаммере, Нагано – 12 медалей (8 золотых и 4 серебряные). В горнолыжном спорте самым титулованным спортсменом является норвежец Кьетиль-Андре Омотд, который на XVI, XVII, XIX и XX зимних Олимпийских играх (1992, 1994, 2002, 2006 гг.) в Альбервиле, Лиллехаммере, Солт-Лейк-Сити и Турине завоевал 8 медалей (4, 2 и 2). Можно упомянуть и таких известных норвежских спортсменов, как лыжник-гонщик Томас Алсгорд, который в Лиллехаммере-1994, Нагано-1998 и Солт-Лейк-Сити-2002 стал обладателем 6 медалей (5 золотых и 1 серебряная), конькобежец Юхан-Олаф Косс, завоевавший в Альбервиле-1992 и Лиллехаммере-1994 5 наград (4 золотые и 1 серебряную) и др.

ТАБЛИЦА 2 – Достижения сильнейших национальных команд на зимних Олимпийских играх

Страна	1924–2018 гг.				1992–2018 гг.			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Германия*	150	145	113	408	86	83	55	224
Норвегия	132	125	111	368	78	67	58	203
США	105	108	90	313	63	64	57	184
Австрия	64	81	87	232	36	43	55	134
Канада	73	64	62	199	60	52	44	156
Финляндия	43	63	61	167	11	19	27	57
Швеция	57	46	55	158	24	22	25	71
Швейцария	55	46	52	153	31	21	27	79

* Суммарный результат Германии (1924–1952, 1992–2018 гг.), объединенной германской команды (1956–1964 гг.), Германской Демократической Республики и Федеративной Республики Германии (1968–1988 гг.).

Спортсмены Норвегии имеют также довольно неплохие для такой небольшой страны результаты на Играх Олимпиад [19].

ОБОБЩЕНИЕ ОПЫТА СОЦИАЛИСТИЧЕСКИХ СТРАН В ОРГАНИЗАЦИИ СПОРТА ВЫСШИХ ДОСТИЖЕНИЙ

Крайне слабое выступление спортсменов Норвегии на Играх XXIII Олимпиады 1984 г. в Лос-Анджелесе, когда они, даже при отсутствии спортсменов из СССР, ГДР, Болгарии, Венгрии, Кубы и ряда других стран социалистического содружества, имевших высокоразвитый спорт, сумели завоевать всего лишь 1 серебряную и 2 бронзовые медали, показало неэффективность подготовки спортсменов высшего класса. А когда на XV зимних Олимпийских играх 1988 г. в Калгари Норвегия, страна с весьма развитыми зимними видами спорта, оказалась без золотых наград, необходимость кардинальной реорганизации элитного спорта в Норвегии и подготовки спортсменов этой страны к Олимпийским играм стала неизбежной [13]. В основу реорганизации было положено обобщение опыта олимпийской подготовки в СССР и ГДР – странах, имевших в те годы подавляющее преимущество на Олимпийских играх, особенно зимних.

Первый правительственный орган, связанный со спортом, был создан в Норвегии в 1946 г. Спортивный офис находился под управлением Министерства социальных вопросов. С того времени структура претерпела ряд реорганизационных преобразований и в настоящее время управление спортом входит в компетенцию Министерства культуры. Со времен Второй мировой войны участие правительства в спортивном секторе в основном характеризовалось предоставлением спортивных сооружений, которые должны быть доступны для всех.

В 1990-е годы правительство предоставило две «Белые книги» по спорту. Регулирование развития элитного спорта и спорта для всех передали общественным спортивным организациям. Это означало, что решения об элитном спорте не будут находиться в компетенции правительства. Сегодня Департамент спорта отвечает за выделение средств на развитие спортивных объектов. Источником финансирования является государственная лотерейная компания Norsk Tipping. Департамент также переводит деньги в Национальный олимпийский комитет для покрытия административных и управленческих расходов, а также для финансирования спортивных федераций. Таким образом, правительство Норвегии обеспечивает стабильные финансовые поступления в спортивный сектор. Местные власти также поддерживают спортивную жизнь на своих территориях [9].

С 1946 г. интересы национальных спортивных федераций представляла Норвежская конфедерация спорта. В 1996 г. эта организация объединилась с Норвежским олимпийским комитетом. Это объединение является высшим органом в норвежском спорте и действует как

независимая аполитичная организация, обладающая значительной автономностью от правительства в принятии решений. Основная задача организации заключается в том, чтобы распределять государственное финансирование (доходы от лотерей) между спортивными федерациями и представлять их интересы на национальном и международных уровнях [5].

Основным результатом реформирования стало создание в 1988 г. мощной общественной организации Olympiatoppen (OLT), на которую была возложена ответственность за развитие спорта высших достижений, подготовку и участие спортсменов Норвегии в Олимпийских играх. В 1996 г. OLT была интегрирована в Национальный олимпийский комитет и Конфедерацию спортивных федераций и в настоящее время функционирует как автономная оперативная группа национальных федераций. Задачей OLT стала координация деятельности национальных спортивных федераций, отбор наиболее талантливых спортсменов и обеспечение их всеми необходимыми условиями для полноценной подготовки, развитие созданного в 1986 г. в Осло Центра подготовки спортсменов, привлечение к подготовке спортсменов специалистов высшей квалификации в дисциплинах, способных повысить качество подготовки спортсменов, – физиологии, биохимии, морфологии, психологии, диетологии, физиотерапии и др. [7]. Таким образом, реальное управление национальными спортивными федерациями с упором на полноценную подготовку спортсменов Норвегии к Олимпийским играм как основным соревнованиям, в которых в наибольшей мере заинтересовано общество, обеспечено ответственностью OLT за подготовку и участие в Олимпийских играх и соответствующими этой ответственности правами.

В Норвегии, как и во многих других странах, развитие спорта находится в сфере деятельности спортивных организаций, однако правительство четко определяет свою позицию в отношении спорта высших достижений и берет на себя решение двух важнейших задач – развитие материальной базы и значительную часть финансирования спортивной подготовки. Что же касается рационального использования материальных и финансовых ресурсов, здесь центральная роль отведена OLT, которая, имея в своем распоряжении столь эффективные рычаги, сумела в короткое время сформировать централизованную систему подготовки сильнейших спортсменов, ориентированную прежде всего на Олимпийские игры и во многом подобную той, которая существовала в бывшей ГДР или существует в настоящее время в Китае. Именно этот момент в сфере управления развитием спорта высших достижений явился основным в обеспечении успехов спортсменов Норвегии на Олимпийских играх [11].

OLT резко ограничила возможности национальных федераций по видам спорта решать свои задачи в ущерб интересам подготовки спортсменов к главным соревнованиям. OLT получила право напрямую выходить на наи-

более талантливых атлетов и их тренеров, определять направления их деятельности, способствовать повышению ее качества путем привлечения высококвалифицированных специалистов различного профиля.

Формально подобная структура управления олимпийской подготовкой существует и во многих других странах, однако одно дело – определить функции, а совсем иное – создать действенный и четко отлаженный механизм управления олимпийской подготовкой с подчинением деятельности всех организаций, спортсменов и тренеров решению главной задачи [15].

На первом этапе деятельности финансовые средства, выделяемые для ОЛТ, формировались преимущественно за счет отчислений от программ НОК Норвегии, что было облегчено подготовкой в 1989–1994 гг. к XVII зимним Олимпийским играм в Лиллехаммере. Однако ОЛТ как форма руководства элитным спортом, практически альтернативная государственным структурам, существовавшим в других странах, быстро показала свою эффективность. Уже первый цикл олимпийской подготовки, организованной ОЛТ, привел к удивительным результатам норвежских спортсменов: 20 медалей (в том числе 9 золотых) на зимних Олимпийских играх в Альбервиле (1992).

Этот результат, естественно, способствовал повышению внимания правительства Норвегии к элитному спорту. Позиция, согласно которой правительство считает спорт высших достижений в основном сферой деятельности спортивных организаций, сохранилась, но его финансовая и материально-техническая поддержка стали возрастать с каждым годом. Интересно, что, в отличие от многих стран с высокоразвитым спортом, правительство Норвегии последовательно реализует политику, согласно которой в сфере его деятельности находится «спорт для всех», в том числе и детско-юношеский, ориентированный преимущественно на физическое, психическое и социальное развитие детей, подростков и юношей [6].

Свидетельством такого комплексного подхода к спорту являются принятые НОК Норвегии, Конфедерацией национальных спортивных федераций документы: «Норвежская модель элитного спорта 2022» [10], «Спортивная политика в 2015–2019 гг.» [14], «Стратегический план развития Olympiatoppen на 2017–2022 гг.» [17].

Главной целью спортивной политики признано утверждение Норвегии как ведущей спортивной нации по достижениям на мировой спортивной арене и количеству населения, занимающегося спортом. Предусматривается целостный подход ко всем направлениям спорта с тесным их взаимодействием. Приоритетной остается интеграция новых знаний в практическую деятельность, что должно способствовать совершенствованию и дальнейшему развитию спорта под девизом «Сделать лучшее возможным!» [14].

Норвежские спортсмены высокого класса должны стать примером чистоты спорта и честной игры. Предполагается, что их здоровые ценности вдохновят детей

и молодежь примкнуть к спортивному движению. Выявленные в молодежной среде талантливые спортсмены получают профессиональное сопровождение социального развития и спортивного совершенствования. При достижении спортсменами высшего уровня спортивного совершенства все ресурсы будут направлены на его максимальную реализацию в главных международных соревнованиях. Основной целью элитного спорта признано удержание позиций в зимних видах спорта и улучшение достижений в летних видах. Для зимних Олимпийских игр признано попадание в тройку лучших стран, для Игр Олимпиады – быть в неофициальном командном зачете не ниже 25 места. В этом контексте неудачное выступление команды Норвегии на Играх XXXI Олимпиады в Рио-де-Жанейро (4 бронзовые медали, 74-е место) рассматривается как важное предупреждение о необходимости увеличения внимания и поддержки развития летних видов спорта.

Повышаются требования к деятельности национальных спортивных федераций, которые должны понимать свою полную ответственность за подготовку спортсменов мирового уровня, иметь стратегию достижения успеха на мировой спортивной арене, уметь разрабатывать и реализовывать целевые планы подготовки команд и спортсменов, обеспечивать четкую организацию их тренировочной и соревновательной деятельности, вывести систему подготовки спортсменов на уровень наивысших международных стандартов [10].

Поддержка национальных спортивных федераций со стороны Olympiatoppen напрямую зависит от уровня спортивных результатов на международной арене. Выделены три приоритетные группы видов спорта, спортивных дисциплин. К первой группе относятся виды спорта, в которых спортсмены Норвегии завоевывают медали или имеют потенциал получить их на предстоящих Олимпийских играх, чемпионатах мира и Европы; ко второй – виды спорта, в которых спортсмены располагаются на 4–12-м местах главных международных соревнований и в ближайшей перспективе могут улучшить результаты; к третьей – виды спорта, в которых имеются перспективные молодые спортсмены на завоевание медалей на главных международных соревнованиях через 4–8 лет. По этим критериям приоритетными среди зимних олимпийских видов спорта являются лыжные гонки и скоростной бег на коньках, среди летних – парусный спорт, гребля на байдарках и каноэ, гребля академическая и легкая атлетика [17].

Важное значение в предоставлении условий для занятий спортом населению Норвегии имеют спортивные клубы. Все они, являясь коллективными членами национальных и (или) местных спортивных федераций, связаны с Национальным олимпийским комитетом. Активно создаваться спортивные клубы начали в 1950-х годах. В настоящее время их насчитывается более 12 тыс. Спортивные клубы характеризуются большим разнообразием занимающегося контингента, в котором представ-

лены все группы населения различного социального уровня и возраста. Активными членами клубов являются более 2 млн человек. Большинство клубов специализируются на одном виде спорта и относительно невелики, одна треть организаций имеет менее 50 членов [8].

ФИНАНСИРОВАНИЕ ПОДГОТОВКИ СПОРТСМЕНОВ

Основными источниками финансирования спорта в Норвегии являются национальное правительство и местные муниципалитеты. Большинство государственных средств на национальном уровне поступает из прибыли государственной лотерейной компании. Муниципалитеты выделяют средства для спорта из собственных доходов (налогов) и государственных трансфертов.

С момента создания в 1948 г. лотерейной компании ее целью было направлять прибыль в сферу культуры, науки и спорта. Первоначально на развитие спорта выделялась одна треть финансов. В дальнейшем, после ряда изменений в системе распределения, спортивная отрасль получала 45,5 % прибыли от игр. Согласно последним документам по спортивной политике, на нужды спорта должно выделяться не менее 64 % прибыли. Также предусмотрен прямой способ поддержки массового спорта, внедренный в 2009 г. Игроки лотереи и других азартных игр могут самостоятельно решить, в какую спортивную организацию должны быть перечислены 5 % стоимости их ставки. По этой схеме спортивные клубы ежегодно получают около 25 млн евро. В 2010 г. норвежское правительство внедрило систему возмещения налога на добавленную стоимость (НДС) для общественных организаций после покупки товаров и услуг. Из этого источника спортивные клубы ежегодно получают около 20 млн евро, спортивные федерации – около 6 млн, НОК Норвегии – около 1,5 млн. евро. Также спортивные клубы могут подать заявку на возмещение НДС по завершению строительства спортивных сооружений. На эти нужды правительство выделяет около 7 млн евро. Благодаря такому подходу было построено более 200 спортивных объектов [8].

Государственные фонды составляют в среднем около 20 % общего дохода национальных спортивных федераций. На элитный спорт федерации тратят около 20–40 % своего бюджета. Важная функция в финансировании элитного спорта отводится OLT, оказывающей дифференцированную помощь различным национальным спортивным федерациям, спортсмены которых способны добиться успехов на Олимпийских играх. Государственное субсидирование процесса подготовки обеспечивает его нужды примерно на 50 %, остальные средства – доходы НОК и федераций от спонсоров, продажи прав на трансляцию соревнований и от других видов коммерческой деятельности [9].

Однако возможности федераций в отношении привлечения негосударственных источников финансирования существенно различаются, поэтому OLT взяла на себя ответственную и сложную функцию – неравномерное распределение государственных средств между федерациями, с тем чтобы все перспективные атлеты получили необходимые возможности для полноценной подготовки. Федерации, не имеющие серьезных доходов из коммерческих источников, для подготовки своих спортсменов получают из государственных источников до 70 % и более необходимых средств. Другие федерации, имеющие существенные собственные источники финансирования или не имеющие спортсменов, способных добиться успеха на Олимпийских играх, могут получать от OLT не более 10 % необходимых средств [12].

В свете последних реформ, указанных в директивных документах НОК Норвегии и Конфедерации спортивных федераций, встал вопрос об изучении альтернативных моделей развития элитного спорта: придерживаться существующей модели, усилить развитие спорта в регионах, упрочить паралимпийский спорт или равномерно поддерживать все виды спорта с высоким международным уровнем. В таблице 3 представлены необходимые изменения в объемах финансирования элитного спорта в зависимости от модели, которую должна выбрать экспертная комиссия OLT.

ТАБЛИЦА 3 – Объемы финансирования альтернативных путей развития элитного спорта в Норвегии [14]

Статья расхода	Текущее состояние	Развитие спорта в регионах		Развитие паралимпийского спорта		Развитие всех видов спорта	
	млн крон	млн крон	%	млн крон	%	млн крон	%
Подготовка и участие в соревнованиях	11,0	12,1	10	13,2	20	13,2	20
Стипендии спортсменам	13,5	13,5	0	20,3	50	26,4	95
Субсидии федерациям	44,3	44,3	0	44,3	0	66,4	50
Региональные центры подготовки	10,4	13,0	25	13,0	25	13,0	25
Отделы OLT	32,4	34,0	5	35,6	10	38,9	20
Научные проекты и разработки	7,7	7,7	0	11,6	50	11,6	50
Центр подготовки в Осло	17,0	17,0	0	18,7	10	20,4	20
Паралимпийский спорт	10,0	10,0	0	20,0	100	20,0	100
Всего	146,3	151,6	4	176,7	21	209,8	43

Местные власти (муниципалитеты) в соответствии с законодательством не обязаны поддерживать клубы в своем регионе, но, как правило, они это делают. Местные муниципалитеты предоставляют гранты для спортивных клубов и команд своих регионов, а также финансируют строительство и содержание общественных спортивных объектов. Важной формой поддержки клубов является бесплатное предоставление в их распоряжение спортивных объектов. Объемы поддержки зависят от эффективности местной экономики, и поэтому между разными городами Норвегии могут быть существенные различия. Годовой доход спортивных клубов в среднем составляет более 60 млн евро, поступающий примерно в одинаковых объемах от продажи лотерей, компенсации НДС и взносов игроков в азартные игры.

Несмотря на растущие государственные субсидии, спортивные клубы по-прежнему получают более 60 % своего годового бюджета от уплаты членских взносов. Важным ресурсом является добровольная работа членов клуба, которая охватывает более двух третей деятельности клуба (проведение тренировочного процесса, обслуживание, управление и т.д.). Федерации и другие национальные спортивные организации также получают большую долю своих доходов от уплаты членских взносов. На всех уровнях спортивной системы, от НОК до спортивных клубов, важным источником дохода являются спонсорские сделки с корпоративными партнерами. Спонсорские и рекламные доходы составляют около 30 % бюджета среднего спортивного клуба. Отсутствие централизованной продажи прав на коммерческую деятельность и вещание позволяет спортивным организациям самостоятельно вести переговоры по коммерческим сделкам. В результате общее годовое финансирование элитного спорта составляет около 70 млн евро, спорта для всех – около 50 млн [8].

МАТЕРИАЛЬНАЯ БАЗА И НАУЧНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В результате совместных предложений НОК Норвегии и Конфедерации национальных спортивных федераций появился проект реорганизации норвежского спорта высших достижений под лозунгом «Элитный спорт, основанный на знаниях». В проекте содержались три стратегических направления: повышение квалификации спортивной элиты, отбор и обеспечение подготовки наиболее одаренной молодежи, контроль качества элитного спорта.

Основой прогресса спорта в стране является обобщение современных знаний и практического опыта в деле подготовки спортсменов, проведение научных исследований по наиболее актуальным проблемам и оперативное внедрение всего передового в практику (рис. 1).

В 1980-е годы правительство Норвегии приняло программу развития спортивной базы для спорта высших достижений, позволяющую осуществлять эффективную

подготовку, а также проводить соревнования на международном уровне. За счет средств лотереи, при определенном участии федераций по видам спорта, было построено большое количество спортивных сооружений для подготовки спортсменов. Одновременно был сооружен ряд крупных объектов, позволявших проводить серьезные международные соревнования по десяти наиболее популярным в Норвегии видам спорта [7].

Программа строительства новых современных объектов в связи с подготовкой к XVII зимним Олимпийским играм 1994 г. в Лиллехаммере и к чемпионату мира по лыжному спорту 1997 г. в Тронхейме позволила существенно расширить и без того мощную материальную базу норвежского спорта. Специалисты считают, что в отношении лыжного спорта в Норвегии даже существует излишек баз и оборудования.

Важным решением в деле повышения качества олимпийской подготовки спортсменов Норвегии стала передача в 1990 г. в ведение OLT элитного центра спортивной подготовки (Campus Sognsvann), созданного в Осло в 1986 г. Кроме организации Olympiatoppen, осуществляющей контроль за подготовкой спортсменов страны к главным международным соревнованиям, непосредственно возле центра расположены Норвежская школа спортивной науки, Норвежская клиника спортивной медицины, отель и рекреационная зона.

Норвежская школа спортивной науки является лучшим профильным учебным заведением страны и занимает четвертое место в мировом рейтинге среди более 300 университетов спортивной науки. Основная особенность этого центра – комплексность предоставляемых им услуг, что позволяет тесно увязать тренировочный процесс со всесторонним тестированием различных сторон подготовленности спортсменов в целях разработки эффективных индивидуальных программ подготовки, с успешной работой по профилактике травматизма, лечению и реабилитации, с разработкой специальных диет и т.д. [4]. Этот центр стал реальным полигоном для проведения научных исследований и внедрения передовых достижений науки в практику подготовки сильнейших спортсменов, а также образцом для создания в Норвегии ряда региональных центров подготовки перспективных спортсменов в Тромсё, Тронхейме, Бергене. Так, в Тронхейме было подготовлено 15 из 23 медалистов зимних

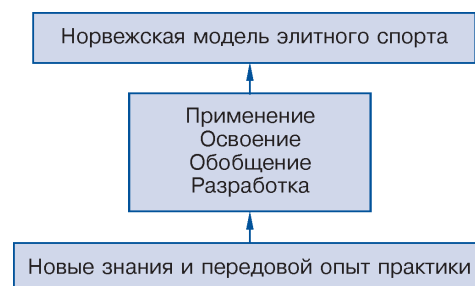


РИСУНОК 1 – Научная направленность реорганизации норвежского спорта высших достижений [2]

Олимпийских игр 2010 г. в Ванкувере. Эти центры либо полностью находятся под властью OLT, либо связаны с ним договорами о сотрудничестве.

Среди актуальных направлений развития системы подготовки спортсменов признана модернизация центров подготовки, которые в недостаточной мере отвечают современным международным стандартам. Так, на модернизацию учебных и спортивных сооружений Норвежской школы спортивной науки выделено 2 млрд крон (около 210 млн евро).

Олимпийские спортивные центры установили прочные отношения с близлежащими общеобразовательными школами. При поддержке OLT школы реализуют спортивные образовательные программы, ориентированные на один избранный вид спорта. В этом проекте принимают участие опытные, квалифицированные тренеры, доказавшие эффективность своей деятельности.

Не менее важное направление повышения эффективности олимпийской подготовки – начатое еще в конце 1980-х годов переоснащение спорта высших достижений современным инвентарем и оборудованием с использованием новейших технологий (например, улучшающих скольжение лыж и т.п.). Полученные результаты оказались необходимыми и для различных видов гребли и парусного спорта [7].

Это лишь один из примеров политики OLT в отношении научного обеспечения подготовки спортсменов высшего класса. Имеется и большое количество других исследовательских программ – как общего характера, так и специфических, ориентированных на один из видов спорта.

Принципиальная особенность научно-исследовательских работ, финансируемых OLT, – их исключительно практическая направленность, которая гарантирует, что внедрение научного знания является постоянной составляющей подготовки спортсмена.

OLT активно сотрудничает с Норвежским университетом науки и технологий. Научные работники совместно с тренерами и спортсменами разрабатывают оптимальные тренировочные программы и совершенствуют спортивное оборудование. Среди научных программ особое место отводится разработке специальных диет, оптимального режима потребления жидкости и разного рода пищевых добавок. В результате этих исследований разработаны специальные программы для спортсменов, специализирующихся в разных видах спорта, позволяющие регулировать массу тела, соотношение мышечной и жировой ткани, стимулировать работоспособность, восстановительные и адаптационные реакции.

Норвежские специалисты воздерживаются от обсуждения исследований, относящихся к сфере применения фармакологических средств. Более того, они обращают внимание на открытость своих исследовательских программ, возможность их использования тренерами и спортсменами других стран путем изуче-

ния публикаций норвежских ученых в международной научной печати [8].

Однако есть достаточно косвенных данных, свидетельствующих о том, что научные исследования в области фармакологии и внедрение их результатов в практику тренировочной и соревновательной деятельности сильнейших норвежских спортсменов также выступают существенными факторами их успеха на международной спортивной арене.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ СПОРТСМЕНОВ И ИХ ОБРАЗА ЖИЗНИ

Одна из важнейших составляющих системы спорта высших достижений в Норвегии – это формирование специфического образа жизни атлетов, при котором все 24 ч суток связаны со спортом и удовлетворением жизненных потребностей атлетов: 4–6 ч ежедневно – для подготовки; 100–120 дней в году – для сборов и соревнований; время и условия для получения среднего и высшего образования, социальной жизни и т.д. Сбалансированность всех составляющих жизни атлетов в «цикле 24 часов» без ущерба для подготовки спортсменов рассматривается как «центральный элемент» в норвежской системе спорта высших достижений.

Не менее важный момент, по мнению норвежских специалистов, – создать условия, при которых каждый спортсмен, реально претендующий на успехи в спорте, являлся бы частью группы, члены которой имеют цели, интересы и устремления, связанные с достижениями в спорте. Ежедневное взаимодействие в такой группе создает ту необходимую среду, при которой успешно решаются задачи эффективной тренировки, учебы, обеспечения здорового образа жизни и соблюдения режима, соответствующей мотивации и т.д.

Для создания соответствующей среды на уровне резервного спорта (юноши и девушки 16–19 лет) в Норвегии открыты специализированные школы, которые не только предоставляют возможность сочетать напряженную спортивную подготовку со школьным образованием, но и обеспечивают микроклимат, соответствующий задачам спорта высших достижений, особенно в той части, которая касается мотивации.

Аналогичным образом решены вопросы и с рядом университетов, студентами которых становятся перспективные атлеты – выпускники средних школ. Университеты пошли на то, чтобы создать для элитных спортсменов специальные учебные планы, которые позволили бы объединить тренировочный и учебный процессы. Спортсмены получили возможность использовать специальный график прохождения учебных дисциплин, позволяющий иметь возможность находиться на сборах и соревнованиях, удлинять период обучения и т.д. [15].

В Норвегии получить высшее образование по специальности физическое воспитание и спорт можно в университетах, государственных и частных колледжах. Име-

ются специализированные учебные заведения, а именно Норвежская школа спортивной науки, которая является ведущим учреждением по предоставлению высшего образования (уровень бакалавра, магистра и доктора) и проведению научных исследований в сфере физического воспитания и спорта, а также шесть норвежских школ элитного спорта, в которых спортсмены имеют возможность получить специальное среднее образование. Для облегчения совмещения получения образования и тренировочного процесса организация Olympiatorpen, имеет соглашения с 15 университетами и колледжами об обучении элитных спортсменов [2].

Важно отметить, что OLT не только решает вопросы, связанные с организацией учебы спортсменов в школах и университетах, но и обеспечивает содержание штата преподавателей, помогающих спортсменам осваивать учебные планы. Спортсмены высокого класса, обучающиеся в университетах по программе OLT, имеют возможность получать ссуды. Интересно отметить, что около половины спортсменов, обучающихся в университетах, осваивают учебные планы в обычные сроки, несмотря на ежедневную 4–6-часовую занятость тренировочными занятиями и регулярные выезды на сборы и соревнования [9].

OLT оказывает серьезную финансовую поддержку спортсменам, готовящимся к Олимпийским играм. Эта практика существует уже более 30 лет: в 1978 г. правительство Норвегии выделило Национальному олимпийскому комитету и национальным спортивным федерациям 300 тыс. норвежских крон для грантов наиболее перспективным спортсменам. С тех пор средства, ежегодно выделяемые на эти цели, возросли многократно и составляют почти 14 млн норвежских крон (около 1,5 млн евро).

Предусмотрено три категории стипендий. Стипендию А получают спортсмены, выигравшие медали на Олимпийских или Паралимпийских играх, находящиеся в тройке зачета Кубка мира по олимпийским или паралимпийским видам спорта. Стипендия В назначается спортсменам, которые стабильно демонстрируют хорошие результаты на чемпионатах мира и Европы, представляют национальную команду на Олимпийских и Паралимпийских играх. Также предусмотрена стипендия U для молодых спортсменов (до 24 лет), которые на международных соревнованиях показали свой потенциал в достижении результатов мирового уровня. Сильнейшие спортсмены ежегодно получают 120 тыс. норвежских крон (около 13 тыс. евро). В перспективе стипендию А планируют повысить до 180 тыс. крон (около 19 тыс. евро). Размер стипендии В – 70 тыс. крон (около 7,5 тыс. евро). Молодые перспективные спортсмены получают 60 тыс. крон (около 6 тыс. евро). В 2017 г. стипендии OLT получали 166 спортсменов: 86 представителей зимних видов спорта (стипендия А – 32 чел., стипендия В – 39, стипендия U – 15) и 80 спортсменов по летним видам спорта (стипендия А – 15 чел., стипендия В – 36, стипендия U – 29). Кроме того, часть спортсменов имеет до-

полнительные финансовые источники – средства спонсоров, стипендии местных властей.

СПОРТИВНЫЙ ОТБОР И ПОДГОТОВКА ОТДАЛЕННОГО РЕЗЕРВА

Большинство компонентов современной норвежской системы спорта высших достижений и подготовки сильнейших спортсменов к Олимпийским играм соответствует практике, принятой в странах с более высоким уровнем спортивной науки и организации олимпийской подготовки. Однако одна из наиболее важных составляющих системы олимпийской подготовки в Норвегии имеет столь существенные национальные особенности и, в определенной мере, неожиданные результаты, что заслуживает специального рассмотрения и особого внимания. Относится она к начальному отбору, идентификации одаренных детей, ориентации их подготовки на начальных этапах многолетнего совершенствования, ранней специализации. Здесь система норвежского спорта принципиально отличается от существовавших в СССР, ГДР и других странах Восточной Европы и наблюдается в настоящее время в подавляющем большинстве стран с высокоразвитым олимпийским спортом.

В Норвегии отсутствует система отбора в спорт перспективных детей. Согласно существующим нормативным документам, детский спорт, охватывающий детей до 13 лет, не предполагает ни спортивного отбора, ни узкой специализации. В этом возрастном диапазоне к спорту привлекается максимально возможное количество детей, и он решает задачи полноценного физического воспитания, обеспечения здорового образа жизни. На этом уровне интересы спорта высших достижений рассматриваются как второстепенные, а основная задача – подготовка разностороннего человека в интересах общества. До 10-летнего возраста вообще не рекомендуется специализация в одном виде спорта, дети получают возможность освоить основы разных видов спорта. В 11–13-летнем возрасте многие дети уже определяют с выбором вида спорта, но узкая специализация не рекомендуется, тренировочная работа исключительно разнообразна, с широким использованием игрового метода и направлена на всестороннее физическое развитие ребенка [6].

Этот порядок вызывает и дискуссии, и критику как в среде специалистов, так и в норвежском обществе в целом. Отмечается, что существующая практика не позволяет готовить спортсменов в видах спорта, в которых ранняя специализация необходима (например, в спортивной и художественной гимнастике), и что отсутствие системы отбора и ориентации на ранних этапах многолетнего совершенствования затрудняет мотивацию детей и их родителей в отношении спорта высших достижений, нарушает оптимальный процесс многолетнего совершенствования [8]. OLT признает наличие этих проблем, однако, несмотря на дискуссии, описанная ситуация сохраняется, хотя есть основания думать, что нормативные

документы будут совершенствоваться в направлении дифференциации подходов в разных видах спорта.

Понятно, что единая для всех видов спорта система начального обучения и подготовки на ранних этапах многолетнего совершенствования, ориентированная преимущественно на решение задач полноценного возрастного развития и физического воспитания детей, в отношении спорта высших достижений недостаточно совершенна, имеет противоречия и недостатки. Но, на наш взгляд, норвежский подход имеет значительно больше достоинств, чем недостатков. Дело не только в том, что он наиболее рационален в отношении решения задач полноценного физического воспитания и формирования здорового образа жизни детей и, в силу этого, исключительно важен для общества. И в отношении спорта высших достижений такая, казалось бы, односторонняя и примитивная практика имеет огромные преимущества, так как исключает излишне раннюю специализацию и неизбежно сопутствующую ей форсированную подготовку. Это особенно ценно для Норвегии — страны с очень небольшим населением, которая просто не может позволить себе ранней спортивной специализации и сопутствующей ей напряженной тренировки и активной соревновательной деятельности, так как хорошо известно, что этот путь является крайне опасным, нарушающим объективные закономерности многолетнего совершенствования, преждевременно изнашивающим юного спортсмена и лишаящим его возможности достичь действительно высоких результатов в оптимальной для конкретного вида спорта возрастной зоне [1].

Два принципиальных момента норвежской системы вынуждают тренеров, детей, родителей, спортивные клубы рационально строить процесс многолетнего совершенствования. Первый — отсутствие узкой специализации вплоть до 13-летнего возраста; второй, органически вытекающий из первого, — включение в основные составы сборных команд спортсменов, достигших 24–25-летнего возраста.

МНОГООУРОВНЕВНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ МНОГОЛЕТНЕЙ ПОДГОТОВКИ СПОРТСМЕНОВ ВЫСОКОГО КЛАССА

Система многолетней подготовки в норвежском спорте строится на нескольких уровнях, каждый имеет специфическую организацию и руководство, различные источники финансирования.

Первый уровень охватывает детей от 7–8 до 12–13 лет, которые готовятся в клубах по месту жительства. Таких клубов в Норвегии — множество, а работают они главным образом на общественной основе, при активном участии родителей и местных властей. Подавляющее большинство детей при активной помощи родителей (в том числе и финансовой) вовлекаются в систему массового детского спорта, без узкой специализации и стремления к достижению высоких спортивных результатов.

Второй уровень охватывает детей от 12–14 до 16 лет. Они продолжают тренироваться в своих клубах, но в их подготовке начинают принимать участие и национальные спортивные федерации, которые ведут работу по поиску наиболее талантливых детей и оказанию им помощи в эффективной подготовке. Федерации отбирают наиболее перспективных подростков в команды провинций, периодически проводят для них сборы под руководством квалифицированных тренеров. На этих сборах молодые спортсмены имеют возможность общаться со взрослыми спортсменами высокого класса, пользоваться их советами и рекомендациями. Организуют федерации и большое количество разнообразных соревнований, в основном — на городском и провинциальном уровнях. Проводится и национальный чемпионат.

Третий уровень — это спортсмены в возрасте 17–19 лет, большую часть наиболее способных из них зачисляют в специальные общеобразовательные школы, в которых созданы условия для успешного сочетания учебы с занятиями спортом. Ежегодно федерации отбирают наиболее сильных и перспективных юношей и девушек в юношеские сборные команды Норвегии. Например, в лыжном спорте в сборную команду ежегодно отбирается по 6 юношей и 6 девушек. На этом уровне увеличиваются объемы тренировочной работы, она становится более специализированной.

Спортсмены привлекаются на различные сборы, где получают возможность пользоваться услугами квалифицированных тренеров, врачей, использовать современные спортивные сооружения и инвентарь. Резко расширяется соревновательная практика, подготовка на сборах и участие в соревнованиях сочетаются с занятиями в клубах.

На четвертом уровне находятся сильнейшие молодые норвежские спортсмены, завершившие обучение в средней школе и поступившие в университеты. Эти спортсмены составляют ближайший резерв сборных команд страны и включаются в программы деятельности OLT, получая все необходимое для полноценной подготовки.

Пятый уровень — сборные команды страны, подготовка которых осуществляется по программам совместной деятельности OLT и федераций по видам спорта.

Выводы. Проведенный анализ свидетельствует о том, что достижения норвежских спортсменов на Олимпийских играх явились следствием хорошо продуманной и четко реализованной системы олимпийской подготовки, в которой богатые национальные традиции и достижения были удачно дополнены передовым мировым опытом и знаниями. Норвегия убедительно продемонстрировала, что страна с крайне ограниченным людским ресурсом при рациональной организации дела и передовой, научно обоснованной методике подготовки способна успешно конкурировать с великими спортивными державами, обладающими несоизмеримо большими ресурсами.

■ Литература

1. Бубка СН, Булатова ММ, Есентаев ТК, Платонов ВН, редакторы. *Менеджмент підготовки спортсменів к Олімпійским іграм [Management of training athletes for the Olympic Games]*. Київ: Олімпійська література; 2017. 480 с.
2. Павленко ЮО. *Науково-методичне забезпечення підготовки спортсменів в олімпійському спорті [Scientific and methodological support for preparing athletes in the Olympic sports]*. Київ: Олімпійська література; 2011. 312 с.
3. Платонов ВН, Павленко ЮА, Томашевский ВВ. *Підготовка спортсменів різних стран к Олімпійским іграм [Training athletes of different countries for the Olympic Games]*. Київ: Издательский дом Д. Бураго; 2012. 336 с.
4. Платонов ВН. *Система підготовки спортсменів в олімпійском спорті. Общя теория и ее практические приложения [The system for preparing athletes in Olympic sport. General theory and its practical applications]*: учебник для тренерів. Київ: Олімпійська література; 2015. Книга 2; 752 с.
5. Andersen SS, Ronglan LT. *Nordic elite sport: same ambitions, different tracks*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press; 2012. 304 p.
6. Andersen SS, B^{ai} CT, Ronglan LT. The ecology of talent development in the Nordic elite sport model. In: Andersen SS, Houlihan B, Ronglan LT, editors. *Managing elite sport systems: research and practice*. Routledge; 2015. p. 49-65.
7. Augestad P, Bergsgard NA. Norway. In: Houlihan B, Green M, editors. *Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy*. Oxford; 2008. p. 194-217.
8. *Benchmarking Analysis on Sport Organizations*. Amstelveen: KPMG Advisory Ltd; 2014. 72 p.
9. Bergsgard NA, Tangen JO. Norway. In: Nicholson M, Høyе R, Houlihan B, editors. *Participation in sport: international policy perspectives*. Taylor & Francis; 2010. p. 59-76.
10. Tvedt T. *Den norske toppidrettsmodellen norsk toppidrett fram mot 2022*. Oslo: Norges idrettsforbund; 2013. 136 s.
11. Ronglan L. Elite sport in Scandinavian welfare states: legitimacy under pressure?. *International journal of sport policy and politics*. 2014;7(3):345-63. DOI: 10.1080/19406940.2014.987309.
12. Enjolras B. *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse. Idrettens bruk av spillemidler, Rapport nr. 2004:7*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning; 2004.
13. Hanstad DV. Seiern er var. *Men hvem har asren? En bok om det norske idrettseventyret*. Oslo: Schibsted; 2002.
14. *Idrettspolitisk dokument 2015-2019*. Oslo: Norges Idrettsforbund Og Olympiske Og Paralymp; 2015. 40 s.
15. Kristiansen E. Norway. In: Kristiansen E, Parent MM, Houlihan B, editors. *Elite Youth Sport Policy and Management: A comparative analysis*. Routledge; 2016. p. 80-95.
16. Sotiriadou P, de Bosscher V, editors. *Managing high performance sport*. Routledge; 2013. 322 p.
17. Olympiatoppens strategiske utviklingsplan 2017-2022. In: *OLT mal presentasjoner*. Oslo: Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komite; 2017. 13 s.
18. Houlihan B, Green M, editors. *Routledge handbook of sports development*. Taylor & Francis; 2011. 648 p.
19. Sam M, Jackson SJ, editors. *Sport policy in small states*. Routledge; 2017. 142 p.

Перепечатано из: Наука в олимпийском спорте, № 1, 2018.