

## УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

УДК 796.011/796.077.5.001.26(447)

ПАЕВСКИЙ В. В.

Харьковская государственная академия физической культуры

## Роль тренера-менеджера и организационных форм в управлении подготовкой спортсменов в новых социально-экономических условиях

**Аннотация.** Цель: раскрыть роль тренера, объективно выполняющего роль менеджера, а также значение современных организационных форм в управлении подготовкой спортсменов в новых социально-экономических условиях. **Материал и методы:** использованы методы исследования теоретического уровня, включая анализ и обобщение специальной литературы и материалов, размещенных в Интернете. **Результаты:** показано, что особенностями проблемы совершенствования подготовки тренеров является учет многообразия и разнородности управленческих ситуаций. Основными участниками проекта спортивной подготовки являются тренер и спортсмен. Тренер – главный участник проекта, по сути, менеджер проекта. Объектом управления в тренировке является поведение спортсмена и его состояние. **Выводы:** в ходе проведенных исследований подтверждена проблема необходимости совершенствования организации и управления развитием спорта в условиях современной Украины.

**Ключевые слова:** тренер как менеджер, проект подготовки спортсмена.

**Введение.** К началу XXI века в основном завершился процесс адаптации международного олимпийского движения к новым социально-экономическим реалиям и требованиям мирового рынка. Олимпийское движение проявило себя в новом качестве, а именно как реальный и самодостаточный социально-экономический феномен с присущим ему внутренним механизмом саморазвития [3, с. 19–20]. К числу важных субъективных факторов такого саморазвития принадлежит деятельность его руководителей в части внедрения рыночных технологий управления структурами олимпийского спорта, в том числе и маркетинга [3, с. 20].

Необходимость изменений и поиска новых подходов к организации, руководству и управлению в развитии системы физической культуры и спорта вызвана нерешенностью таких сложных проблем, как: реорганизация системы руководства и управления физкультурно-спортивной отраслью; разработка новой нормативно-правовой базы, к настоящему времени недостаточно совершенной, на государственном и региональном уровнях.

О. Н. Кириленко отмечает, что процессы формирования и развития глобальной спортивной культуры и глобальной спортивной организации значительно ускоряют изменения в национальных системах спорта. В постсоциалистических государствах такое влияние накладывается на процессы трансформации предыдущей модели организации спорта и формирования новых институциональных основ его функционирования и развития. В Украине этот процесс сопровождается деструктивными и кризисными явлениями, проявлением предыдущих и возникновением новых дисфункций в развитии института спорта. Это приводит к снижению его социальной эффективности, включая ограничение роли тренера (педагога), недооценку вопросов воспитания молодежи и сохранения здоровья населения [6, с. 1].

При этом на протяжении первого этапа постсоветских трансформаций украинского спорта (1990-е годы) произошел коллапс государственного финан-

сирования сферы, но за последнее десятилетие уже начали появляться позитивные изменения в части увеличения инвестиций в спорт, увеличения объемов и появления новых источников финансирования [6, с. 17].

Ю. П. Мичуда пишет, что определяющим направлением перспективного развития сферы физической культуры и спорта в Украине является последовательное эволюционирование бюрократической модели поведения государства и ее трансформация в модель «миссионерского» типа». То есть необходимо создать условия для функционирования и развития физкультурно-спортивных организаций, относящихся к государственной и частной формам собственности и собственности общественных организаций, обеспечения качественно нового содержания государственного управления физической культурой и спортом, которое отвечает требованиям рынка [8].

Возникновение суммы этих проблем требует оптимизации взаимодействия между государственными, общественными и коммерческими организациями, осуществляющими в настоящее время руководство, организацию и управление развитием физкультурно-спортивного движения в стране в целом и в каждом территориальном субъекте.

За последнее время произошли коренные изменения во всех сферах жизнедеятельности нашего общества, сложившаяся обстановка не могла не отразиться на отрасли физической культуры и спорта. Очевидно, необходимость перехода на новые условия хозяйствования требует внесения существенных корректив и изменений в систему управления «сверху – донизу», в формы организации и содержание работы по физической культуре и спорту в регионах страны, а также совершенствования профессиональной деятельности как спортивных руководителей, так и тренеров по спорту [3].

**Связь работы с научными программами, планами, темами.** Исследование выполнено согласно Сводному плану НИР Министерства Украины по делам семьи, молодежи и спорта на 2011–2015 гг. по теме «Теоретико-методические основы совершенствования тренировочного процесса и соревновательной деятельности в структуре многолетней подготов-

[dx.doi.org/10.15391/sns.v.2014-5.011](http://dx.doi.org/10.15391/sns.v.2014-5.011)

© ПАЕВСКИЙ В. В. 2014



ки спортсменов» (номер регистрации 0111U001168).

**Цель исследования:** раскрыть роль тренера, объективно выполняющего роль менеджера, а также значение современных организационных форм в управлении подготовкой спортсменов в новых социально-экономических условиях.

**Материал и методы исследования.** Используются методы исследования теоретического уровня, включая анализ и обобщение специальной литературы и материалов, размещенных в Интернете.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Установлено, что особенностью перемен в системах управления с учетом современной общественно-политической, социально-экономической и национально-культурной ситуации в Украине являются, с одной стороны, процессы децентрализации и расширения самостоятельности регионов, а с другой, усиления роли государственного управления, активно влияющих на все сферы общественной жизни. Эти процессы, отражающие устойчивые тенденции в жизни государства, порождают общественную потребность в активном взаимодействии и разграничении полномочий нескольких уровней управления одновременно: центра и регионов, а также на уровне местного самоуправления и общественных организаций [5].

В условиях поиска путей повышения конкурентоспособности украинских спортсменов решение существующих проблем зависит прежде от степени эффективности подготовки спортсменов. Это касается как материально-технического обеспечения, так и кадрового обеспечения, уровня подготовки тренеров и их способности принимать эффективные решения в процессе подготовки спортсменов. Поэтому «процесс тренировки квалифицированных спортсменов все больше приобретает характер научно-исследовательского поиска организации тренировок и планирования спортивных нагрузок. ...Одним из перспективных направлений совершенствования системы подготовки спортсменов является разработка и практическая реализация новых, высокоэффективных средств, методов, технологий комплексного контроля и управления тренировочным процессом» [9, с. 7].

Основными особенностями проблемы совершенствования подготовки тренеров является многообразие и разнородность управленческих ситуаций, управленческих циклов, субъектов и объектов управления, взаимосвязей между ними, невозможность однозначного определения критериев эффективности, высокая степень динамики изменений указанных факторов и их влияние на эффективность управления в процессе развития [7; 10].

А. И. Федоров с соавторами отмечают актуальность объективизации управления тренировочным процессом, которая может быть достигнута за счет получения большого объема информации об индивидуальных особенностях и разных сторонах подготовленности спортсменов [7].

В. А. Редеев пишет, что острота проблемы увеличивается в связи с умножением объема информации, являющейся основой для принятия решений, усложнением объектов, процессов, ситуаций, а также с повышением ответственности за последствия принятия решения [10].

Однако, как отмечают К. Сергиенко с соавтора-

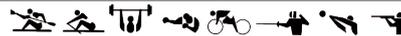
ми, несмотря на внимание к вопросам эффективности управления в области физического воспитания и спорта, что было очевидно уже более десяти лет назад, в доступной литературе нет подтверждения того, что данная проблема нашла достойное продолжение в работах отечественных специалистов [9, с. 8].

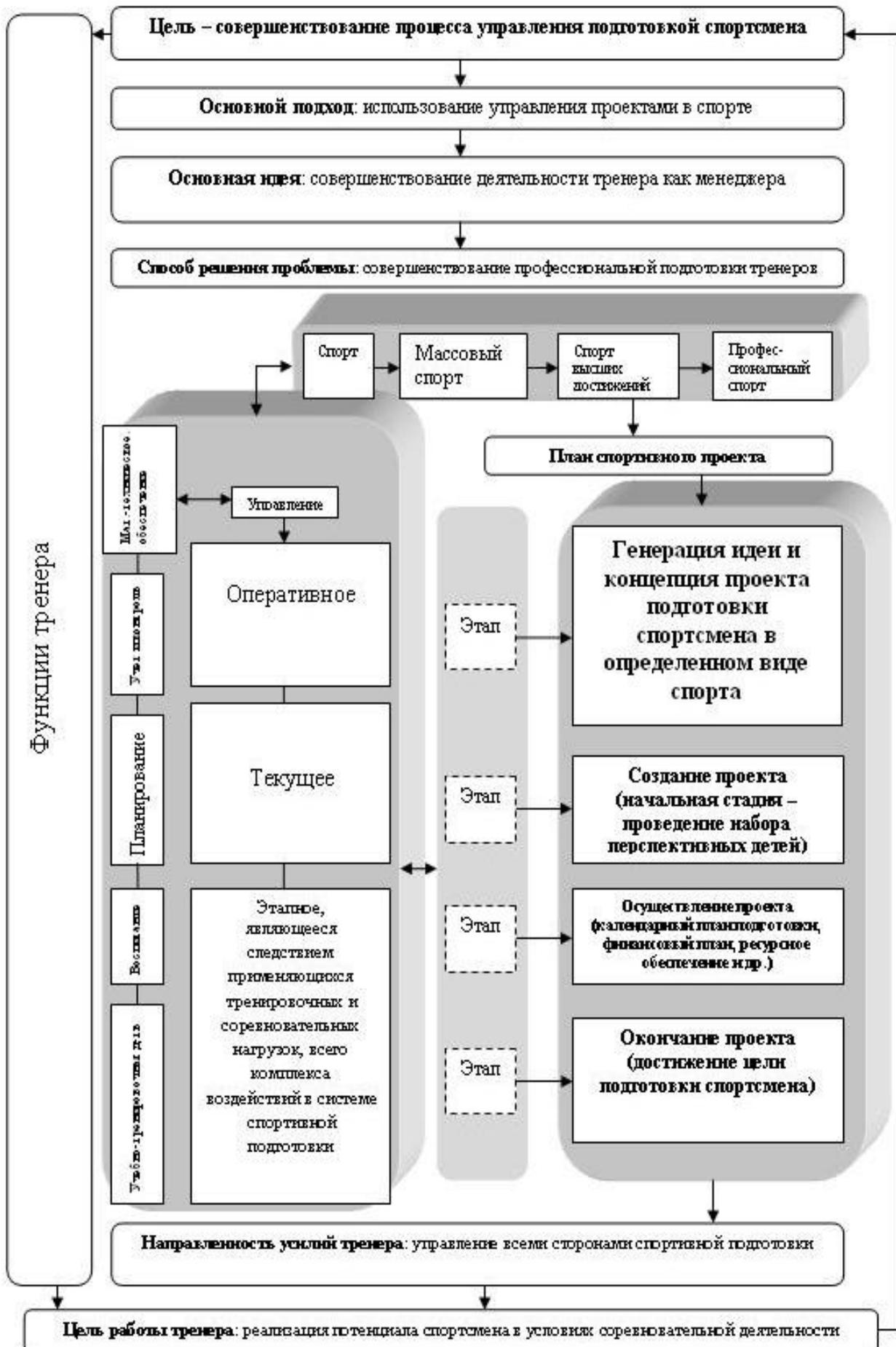
Известно, что на принятие решений управления тренировочным процессом влияют главным образом проблемы человеческого фактора, среди которых, с одной стороны, следует выделить технологический аспект, заключающийся в использовании застарелых технологий управления, отставании в предоставлении нового уровня информационных услуг для системы управления тренировочным процессом. Тогда как, с другой стороны – это проблема профессионализма, которая заключается в недостаточной подготовленности тренеров к применению новых информационных технологий в своей профессиональной деятельности [9, с. 10].

Принципиально новый подход, основанный на управлении проектами в спорте, предложили Т. Н. Гладченко и О. И. Сидоров. Они приходят к заключению, что спортсмен это продукт определенного вида деятельности, ничего иного как спортивного проекта. «Основными участниками и партнерами проекта являются тренер и спортсмен. Тренер – главный участник проекта, по сути его можно назвать менеджером проекта. Цель работы тренера сводится к подготовке спортсмена, который не только будет иметь спортивный потенциал, но и сможет его реализовать на соревнованиях высокого масштаба. Перечислить специальные знания, умения и навыки тренера просто невозможно, так их много. Представление об этом можно составить, если идти путём перечисления наиболее весомых и явных функций тренера. ...В целом все функции деятельности тренера можно свести к следующим: учебно-тренировочная, воспитательная, функция планирования, контроля, учёта и коррекции подготовки, отбора спортсменов на различных этапах многолетней подготовки, функция материально-технического обеспечения и обеспечения безопасности занятий» [12].

Объектом управления в спортивной тренировке является поведение спортсмена и его состояние: оперативное, текущее, этапное, являющееся следствием применяющихся тренировочных и соревновательных нагрузок, всего комплекса воздействий в системе спортивной подготовки. Управление тренировочным процессом предусматривает комплексное использование как возможностей системы спортивной тренировки (закономерностей, принципов, положений, средств и методов и др.), так и внутренировочных и внесоревновательных факторов системы спортивной подготовки (инвентаря, оборудования и тренажеров, средств восстановления, климатических факторов, организационных моментов и др.) (рис.).

В результате исследований авторы приходят к заключению, что для эффективного управления процессом подготовки спортсмена высокого класса необходимо применение методов управления проектами. Весь процесс продвижения спортивного проекта условно можно разделить на несколько последовательных, а нередко и параллельных этапов: генерация идеи, разработка концепции проекта, начальная стадия создания проекта – осуществление отбора





ПАВЕВСКИЙ В. В. Роль тренера-менеджера и организационных форм в управлении подготовкой спортсмена

Рис. Схема управления тренировочным процессом



детей, окончание проекта – достижение спортсменом высокого планируемого результата [12]. Этапы многолетней подготовки спортсменов и этапы жизненного цикла продукта имеют определённую схожесть. Это и определяет концепцию предполагаемого проекта, который необходимо планировать с учётом комплексного использования возможностей системы спортивной тренировки, внутренировочных и внесоревновательных факторов системы спортивной подготовки, анализа конкуренции в данном виде спорта и ресурсного обеспечения проекта.

Итак, проведенный анализ специальной научной литературы и практики руководства и управления системой физической культуры и спорта убеждают в наличии ряда противоречий:

- между современными требованиями к руководству и управлению развитием физической культуры и спорта в новых условиях административно-управленческих отношений региона и центра и несовершенством региональных нормативно-правовых, экономических и социально-педагогических механизмов к решению новых задач, продиктованных временем;

- между необходимостью усиления роли и значения физической культуры и спорта как действенных факторов образования и воспитания, укрепления здоровья населения, повышения его работоспособности, организации рационального досуга, профилактики негативных социальных явлений и недостаточной эффективностью сложившейся практики организации и управления физической культурой и спортом, слабо учитывающей специфические социально-экономические и национально-культурологические особенности территорий [5; 11];

- между ключевой ролью тренера в достижении высокого спортивного результата за счет умелой и эффективной организации всего многоаспектного процесса подготовки спортсмена в новых социально-экономических условиях и существующей практикой сужения содержания их практической деятельности к границам планирования и осуществления учебно-тренировочного процесса [9].

В. Н. Алексеев приходит к важному заключению: «Условием успешного функционирования системы спортивной подготовки является высокий уровень и профессионализм тренеров. Первостепенное значение имеет подготовка тренеров в учебных заведениях, переподготовка и профессиональное совершенствование в организованных формах, и процесс самообразования. Материально-техническое обеспечение системы (подготовки тренеров) должно быть на современном уровне» [1, с. 17].

Очевидно, что глобальные процессы, происходящие в современном спорте и отражающие тенденцию перехода большинства стран мира к модели рыночного способа хозяйствования, являются общими для большинства олимпийских видов спорта. Рассмотрим, далее в качестве примера комплексных трансформаций теннис, как вид спорта, в котором создана весьма эффективная организационно-управленческая система.

Несмотря на то, что теннис до 1988 г. был исключен из олимпийской программы, любительское направление развивается в нем по существующим олимпийским канонам, тогда как профессиональное

направление живет в соответствии с законами рынка. При этом формируется структура, которая соответствует профессиональным версиям бокса (отсутствие единой международной организации, единой системы соревнований и т. д.) [2, с. 97].

Для сложившейся здесь организационно-управленческой системы характерна компромиссность: «Наличие различных руководящих организаций теннисистов-профессионалов (АТР), Женской теннисной ассоциации (WTA) и Международной федерации тенниса (ITF), демократизация вида спорта, определяемая ролью спортсменов, независимостью их от национальных федераций в решении многих правовых вопросов» [2, с. 98].

Урегулированы на международном уровне правовые вопросы, права спортсменов, их статус и взаимодействие с другими субъектами рынка, что позволяет снять вопросы диктата со стороны национальных федераций, в результате чего теннисисты являются более свободными в правовом отношении и принимают самостоятельные решения. Сегодня теннисисты не только являются создателями спортивного шоу, но и принимают активное участие в руководстве туром, являются владельцами турниров [2, с. 98].

Как следствие: «Применение передового опыта менеджмента в организации и проведении теннисных турниров... способствовало не только популяризации вида спорта, но и позволило превратить их в крупнейшие коммерческие мероприятия, в основные доходы национальных федераций и муниципальных властей, что является эффективной моделью для применения в других видах спорта. И если в плавании крупные турниры, коммерческие страты перемещаются по миру, то стабильность календаря соревнований в теннисе, привязанность к спортивным (комплексным) сооружениям способствуют привлечению спортсменов, зрителей, спонсоров и увеличению доходов всех участников процесса» [2, с. 98].

Следует заметить и еще одну особенность, которую правильно рассматривать как общемировую тенденцию развития современного спорта. Глобализация спорта позволяет решить многие названные выше проблемы, возникающие в Украине на национальном уровне, а именно создание конкурентной среды и подготовка резерва. «Сегодня данные вопросы эффективно решаются в профессиональном теннисе, где подготовка элитных игроков осуществляется международными академиями, компенсирующими своей деятельностью ограниченные возможности национальных федераций в развитии юношеского спорта. Они имеют свои преимущества, как для спортсменов, так и для государства, что обусловлено высоким ценовым порогом спортивных услуг и сооружений, финансовой и организационной нестабильностью функционирования национальных систем в области резервного спорта, ростом популярности тенниса среди населения» [2, с. 98].

Данный опыт уже применен в Болгарии в развитии спортивной борьбы, которая является здесь национальным видом спорта и вызывает высокую заинтересованность со стороны чиновников и коммерческих организаций. Влияние Болгарии на развитие борьбы в мире осуществляется не только путем представительства в руководящих и вспомогательных органах FILA (Международной федерации объединенных



стилей боротьби) и CELA (Центральной европейской ассоциации объединенных стилей борьбы), но и благодаря открытию центра международной подготовки FILA/CELA. «Принципиальным отличием системы соревнований в Болгарии является функционирование клубной системы, содействующей не только коммерциализации вида, но и развитию борьбы в стране, повышению престижа городов-владельцев спортивных клубов и их поддержки со стороны государства... Львиная доля международных центров находится в США» [2, с. 98].

Прогресс борьбы в Болгарии весьма закономерен, ведь ветераны спорта свидетельствуют, что болгарские специалисты глубоко давно изучали опыт создания и деятельности одноведомственных центров развития олимпийских видов в г. Одессе, существовавших там с начала до середины 1970-х годов.

**Выводы.** В ходе проведенных научных исследований подтверждена проблема необходимости совершенствования организации и управления развитием спорта в условиях современной Украины. Это касается как уровня государственного и регионального управления, так и деятельности непосредственно тренеров по спорту, которых необходимо рассматривать как менеджеров низшего звена, независимо от того, работают ли они с группами начальной подготовки, укомплектованных юными спортсменами, или с членами сборных команд страны.

Создание международных центров является общей тенденцией для всех видов спорта, мощным стимулом его развития и создания конкурентной среды;

существует объективная необходимость создания подобных центров и в современной Украине. Причем именно по тем видам спорта, в которых имеются хорошие традиции (например, по спортивной гимнастике) [2, с. 99].

Создание центров способствует не только интеграции в мировое сообщество, но и выгодно как политически, так и экономически. Ведь, во-первых, деятельность международного центра является престижной для страны и, во-вторых, если государство, и Украина не исключение, финансирует подготовку своего спортсмена в ведущем центре мира, то завоевание олимпийских наград становится все более реальным. При этом появляется возможность за счет тренировок спортсменов в различных клубах использовать методические подходы различных школ спорта, включая многолетний опыт ведущих специалистов, а также тренироваться со спортсменами мирового класса, которых не удастся собрать в одном клубе.

С финансовой точки зрения подобные структуры используются не только для подготовки спортсменов высокого класса, но и чтобы заработать деньги, привлекаемые в развитие спорта. Следовательно, в наше время спорт высших достижений не может эффективно функционировать без тщательного теоретического обоснования вопросов управления, правового и финансового обеспечения его деятельности» [2, с. 99].

**Перспектива дальнейших исследований** связана с активизацией поиска совершенствования подготовки тренеров в области менеджмента.

#### Список использованной литературы:

1. Алексеев В. Н. Система управления процессом развития российского футбола в современных условиях: автореф. дис. ... докт. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» / В. Н. Алексеев. – Майкоп, 2009. – 40 с.
2. Борисова О. Направления развития спорта в Украине в условиях коммерциализации и профессионализации / О. Борисова // Спортивный вiсник Приднiпров'я. – 2013. – № 1. – С. 96–100.
3. Борисова О. В. Формування системи тенісу в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з фіз. вих. і спорту: спец. 24.00.01 «Олімпійський і професійний спорт» / О. В. Борисова. – К., 2000. – 19 с.
4. Бубка С. Н. Олімпійський спорт: давньогрецька спадщина та сучасний стан: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. наук з фіз. вих. і спорту: спец. спец. 24.00.01 / С. Н. Бубка. – К., 2014. – 35 с.
5. Гуляев М. Д. Особенности организации, руководства и управления системой развития физической культуры и спорта в новых социально-экономических условиях на региональном уровне (на примере республики Саха (Якутия)): автореф. дис. на соискание учен. степ. докт. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» / М. Д. Гуляев. – М., 2012. – 48 с.
6. Кириленко О. М. Трансформація інституту спорту в сучасному українському суспільстві: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. соціол. наук: спец. 22.00.03 «Соціальні структури та соціальні відносини» / О. М. Кириленко. – К., 2013. – 34 с.
7. Комплексный контроль и управление в спорте: теоретико-методические, технические и информационные аспекты / А. И. Федоров, С. Б. Шарманова, О. А. Сиротин [и др.] // Теория и практика физической культуры. Научно-теоретический журнал. – М., 1997. – № 9. – С. 25–27.
8. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку: автореф. дис. ... докт. наук з фіз. вих.: 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / Ю. П. Мічуда. – К., 2008. – 39 с.
9. Оптимізація етапів прийняття управлінських рішень в системі підготовки висококваліфікованих спортсменів / [К. Сергієнко, Н. Бишевец, Л. Богачук та ін.] // Спортивный вiсник Приднiпров'я. – 2010. – № 3. – С. 7–10.
10. Редреев В. А. Педагогическая технология обучения высококвалифицированных спортсменов принятию решений в спортивном ориентировании: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04 / В. А. Редреев. – Челябинск, 1999. – 158 с.
11. Management and physical training and sports economy: The manual for students of higher pedagogical educational institutions. / M. I. Zolotov, V. V. Kuzin, M. E. Kutepov, S. G. Seiranov. – M.: Academy, 2001. – 432 p.

Стаття надійшла до редакції: 01.09.2014 р.  
Опубліковано: 31.10.2014 р.

**Анотація.** Паєвський В. В. Роль тренера-менеджера і організаційних форм в управлінні підготовкою спортсменів у нових соціально-економічних умовах. **Мета:** розкрити роль тренера, який об'єктивно виконує роль менеджера, а також значення сучасних організаційних форм в управлінні підготовкою спортсменів у нових соціально-економічних умовах. **Матеріал і методи:** використані методи дослідження теоретичного рівня, включаючи аналіз і узагальнення спеціальної літератури та матеріалів, розміщених в Інтернеті. **Результати:** показано, що особливостями проблеми вдосконалення підготовки тренерів є врахування різноманіття і різnorodності управлінських ситуацій. Основними учасниками проекту спортивної підготовки є тренер і спортсмен. Тренер – головний учасник проекту, по суті, менеджер проекту. Об'єктом управління в



тренуванні є поведінка спортсмена і його стан. **Висновки:** у ході проведених досліджень підтверджено проблему необхідності вдосконалення організації та управління розвитком спорту в умовах сучасної України.

**Ключові слова:** тренер як менеджер, проект підготовки спортсмена.

**Abstract. Payevskiy V. Role of the coach-manager and organizational forms to manage the preparation of athletes in the new socio-economic conditions. Purpose:** to reveal the role of the coach, to discharge the role of manager, as well as the importance of modern organizational forms to manage the preparation of athletes in the new socio-economic conditions. **Material and Methods:** the methods used in the study of the theoretical level, including the analysis and synthesis of literature and materials posted on the Internet. **Results:** it was shown that the characteristics of the problem of improving the training of trainers is the account of the variety and diversity of managerial situations. Core members of the athletic training are the coach and the athlete. Coach main participant in the project, in fact, the project manager. Object management training is the behavior of the athlete and his condition. **Conclusion:** during the studies confirmed the problem of the need to improve the organization and management of the development of sport in today's Ukraine.

**Keywords:** coach as a manager, project training athlete.

#### References:

1. Alekseyev V. N. Sistema upravleniya protsessom razvitiya rossiyanskogo futbolu v sovremennykh usloviyakh [The process control system of the Russian football in modern conditions : PhD thesis], Maykop, 2009, 40 p. (rus)
2. Borisova O. Sportivnyy visnik Pridniprova [Sports Bulletin Prydniprovyia], 2013, vol. 1, pp. 96–100. (rus)
3. Borisova O. V. Formuvannya sistemi tenisu v Ukraini [Formation of tennis in Ukraine : PhD thesis], Kyiv, 2000, 19 p. (ukr)
4. Bubka S. N. Olimpiyskiy sport: davnogretska spadshchina ta suchasniy stan [Olympic Sports: Greek heritage and current state : PhD thesis], Kyiv, 2014. – 35 p. (ukr)
5. Gulyayev M. D. Osobennosti organizatsii, rukovodstva i upravleniya sistemoy razvitiya fizicheskoy kultury i sporta v novykh sotsialno-ekonomicheskikh usloviyakh na regionalnom urovne (na primere respubliki Sakha (Yakutiya)) [Features of the organization, administration and management of the system of physical culture and sports in the new socio-economic conditions at the regional level (for example, the Republic of Sakha (Yakutia)) : PhD thesis], Moscow, 2012, 48 p. (rus)
6. Kirilenko O. M. Transformatsiya institutu sportu v suchasnomu ukrainskomu suspilstvi [Transformation institute of sport in modern Ukrainian society : PhD thesis], Kyiv, 2013, 34 p. (ukr)
7. Fedorov A. I., Sharmanova S. B., Sirotn O. A. Teoriya i praktika fizicheskoy kultury [Theory and Practice of Physical Culture], Moscow, 1997, vol. 9, p. 25–27. (rus)
8. Michuda Yu. P. Funktsionuvannya ta rozvitok sferi fizichnoi kulturi i sportu v umovakh rinku [Operation and development of the sphere of physical culture and sports in the marketplace : PhD thesis], Kyiv, 2008, 39 p. (ukr)
9. Sergienko K., Bishevets N., Bogachuk L. Sportivnyy visnik Pridniprova [Sports Bulletin Prydniprovyia], 2010, vol. 3, p. 7–10. (ukr)
10. Redreyev V. A. Pedagogicheskaya tekhnologiya obucheniya vysokokvalifitsirovannykh sportsmenov prinyatiyu resheniy v sportivnom oriyentirovanii [Educational technology training elite athletes in the decision-making orienteering : PhD diss.], Chelyabinsk, 1999, 158 p. (rus)
11. Management and physical training and sports economy: The manual for students of higher pedagogical educational institutions / M. I. Zolotov, V. V. Kuzin, M. E. Kutepov, S. G. Seiranov. – M. : Academy, 2001. – 432 p.

Received: 01.09.2014.

Published: 31.10.2014.

**Паєвський Володимир Валерійович:** к. фіз. вих., Харківська державна академія фізичної культури: вул. Клочківська, 99, м. Харків, 61068, Україна.

**Паевский Владимир Валерьевич:** к. физ. восп.; Харьковская государственная академия физической культуры: ул. Клочковская, 99, г. Харьков, 61058, Украина.

**Vladimir Paevsky:** PhD (Physical Education and Sport); Kharkiv State Academy of Physical Culture: Klochkivska 99, Kharkiv, 61058, Ukraine.

**E-mail:** v.paevskiy2@mail.ru

