

*УПРАВЛІНСЬКІ, ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ, СОЦІОЛОГІЧНІ, ФІЛОСОФСЬКІ ТА
ІСТОРИЧНІ АСПЕКТИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ*

ПАЕВСКИЙ В. В., к. физ. восп., доцент
ХАЗИМ ТОНИ

Харьковская государственная академия физической культуры

**МЕСТО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗ-
ВИТИЯ СПОРТА**

Аннотация. *Согласно технологии управления проектами, план проекта подготовки спортсмена содержит разделы: концепция проекта; календарный план; анализ конкуренции в данном виде; финансовый план; оценка рисков. Организовать проект – значит построить управление им на прочных основах, а именно предусмотреть планирование, собственно управление, проверку и контроль, которые обеспечат его реализацию в целом.*

Ключевые слова: *тренер, спортсмен, управление проектом в спорте.*

Введение. В настоящее время управление проектами успешно используется не только в бизнесе, но и в разных сферах общественной деятельности, однако в сфере спорта оно пока применяется весьма ограниченно. При этом, хотя в практике отечественного спорта понятие «проекта» редко используется, если рассмотреть спортивные проекты в определенном, сложившемся организационно-управленческом контексте, они бы имели свойства, присущие большинству проектов.

Процесс продвижения спортивного проекта условно можно разделить на несколько последовательных, а нередко и параллельных этапов: генерирование идеи, разработка концепции проекта, создание проекта (так, для тренера начальная стадия это проведение набора перспективных детей) и окончание проекта (достижение поставленной цели, а именно высокого спортивного результата). Согласно технологии управления проектами, план проекта подготовки спортсмена высокого класса будет содержать ряд разделов: концепция проекта; календарный план; анализ конкуренции в данном виде спорта; финансовый план (смета проекта, методы сокращения расходов; ресурсное обеспечение проекта); оценка рисков [9].

Цель исследования – представить процесс подготовки спортсмена, как пример управления проектом в области спорта.

Материал и методы исследования. Использован теоретический анализ и обобщение данных литературных источников, а также документов, отражающих практический опыт физкультурно-спортивных организаций.

Результаты исследования. Следуя логике, принятой в технологии управления проектами, необходимо выделить ряд рассмотренных ниже этапов и работ, связанных с подготовкой спортсменов.

Концепция проекта. Если сравнить этапы подготовки спортсмена: этап начальной подготовки, предварительной базовой подготовки, специализированной базовой подготовки, максимальной реализации индивидуальных возможностей, сохранения достижений с этапами жизненного цикла производства любого продукта (выход на рынок, рост, стабильность, сокращение сбыта, завершение сбыта), то очевидна определённая схожесть. Поэтому можно сказать, что спортсмен – это продукт определённого вида деятельности совместной деятельности всех частных лиц (тренера, спортсмена, врача, психолога, специалиста по спортивному питанию и др.), а именно ничего иного как спортивного проекта [9].

По мнению Т. Н. Гладченко и О. И. Сидорова: «Основными участниками и партнёрами 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» [9].

Авторы замечают, что обычно тренер не имеет отношения к расчётам плана расходов спортивной школы или организации, к которой он принадлежит. Составление данного плана возможно, но имеет смысл только для расчёта целесообразности и эффективности работы тренера. Финансовые ресурсы немаловажны для создания проекта высокого уровня, для подготовки спортсмена они также имеют большое значение. Чем больше средств будет вложено в подготовку спортсмена, тем выше шанс, что такой проект будет иметь высокий уровень качества, и завер-

шится успехом. Человеческие ресурсы здесь это, в основном сами спортсмены. Чем больше новичков будет у тренера на этапе начальной подготовки, и чем больше из них будут иметь высокий потенциал для высоких достижений в конкретном виде спорта, тем больше шанс успеха данного проекта.

Технические ресурсы включают необходимый инвентарь, помещение для тренировок и спортивную экипировку, высокий уровень которых, тоже немаловажен для нормального тренировочного процесса. Конечно, ни один проект не обходится без такого существенного фактора, как информация. Необходимо всегда иметь современную информацию, касающуюся всего, что связано с процессами, протекающими в данном проекте. В первую очередь это достижения спортивной науки.

Требуется, также, оценка рисков, ведь каждый шаг тренера на пути создания и реализации проекта рискован. Любое действие, начиная с отбора спортсменов и заканчивая распределением нагрузок, – риски разного вида. Высокая степень риска проекта приводит к необходимости их отработки. Большинство возможных рисков известны тренеру, поэтому ему важно их взять на учет, оценить, уменьшить либо вообще их устранить [9].

С. И. Белых пишет: «На наш взгляд, эффективным механизмом управления педагогическими инновациями является метод управления проектами, возникший, оформившийся и глубоко раскрытый в зарубежной литературе. Появляется все больше работ отечественных авторов, в которых проектный подход в значительной мере адаптирован к нашим условиям, в том числе издается многочисленная соответствующая учебная литература. Что касается области физической культуры и спорта, авторы опубликованных работ уже достаточно четко различают операционную деятельность, характерную для различного рода стабильно действующих физкультурно-спортивных организаций и управление отдельными инновационными проектами, имеющими свое начало и окончание [7]. Появились первые глубокие научные исследования, претендующие на формирование теоретических основ применения технологии управления проектами к области физической культуры и спорта» [2, с. 5].

В чем сущность организации проекта? Организовать проект правильно, значит построить управление им на прочных основах, а именно предусмотреть планирование, собственно управление, проверку и контроль, которые обеспечат его реализацию в целом. Ведь если проект организован неправильно, вся названная деятельность становится нескоординированной и бессвязной. И тогда не только не будут соблюдены оговоренные сроки и схема расходов, но не получены и желаемые результаты от его реализации. Однако работа над проектом не единственное затруднение, которое должно быть устранено в пределах координирующих рамок, то есть организации проекта. Проект к тому же должен учитывать индивидуальные особенности ожиданий инициатора проекта (заказчика) и соответствовать его требованиям, предъявляемым к структуре и порядку проведения работ. Достичь такого соответствия как раз и можно за счет организации проекта.

Следовательно, организация проекта имеет как бы две стороны: обращенную внутрь и касающуюся ее внутренних действий и структуры, и другую, обращенную к внешнему миру, то есть собственно к участникам проекта и организации-заказчику (то есть, вовне). Обе стороны одинаково важны и должны находиться в равновесии друг с другом. Это значит, если разработана организация проекта, в которой преобладают его внутренние потребности, идущие вразрез с ожидаемой эффективностью, мы окажемся в отрыве от мнения участников проекта извне. Аналогично, если позволим потребностям и мнению заказчиков на реализацию проекта возобладать над вопросами управления им, то сложится ситуация, когда будет необходимо подгонять реализацию проекта под результаты, которые приемлемы лишь для заказчика с точки зрения сроков, затрат и функций [2, с. 7].

Автор отмечает: «В области организации процесса команда управления проектом несет ответственность за выполнение следующих задач:

- достаточное обеспечение ресурсами;
- определение последовательности операций (действий) по проекту;
- определение адекватных проблеме инстанций и должностных лиц;
- целевую и итоговую ориентацию проекта;
- обеспечение использования адекватных проектных методов;
- контроль за процессом выполнения проекта;
- введение инноваций и контроль за происходящими изменениями (management of change – управление изменениями);
- предоставление достаточного времени на закрепление результатов.

Для решения этих задач проектной организации потребуется информационная система управления проектом, которая накапливает важнейшую информацию в стандартной форме с

ориентацией на решение возникающих проблем, а также обеспечивает руководство необходимой информацией в виде отчетов лиц, принимающих решения и лиц, ответственных за проект. Аналогично этому изменяются требования к организации проекта во время проведения отдельных его фаз. В частности, по мере развертывания проекта неизбежен прирост возникающих новых задач, которые требуют организовывать проект с учетом этих возникающих обстоятельств и обеспечить необходимый для этого квалифицированный персонал» [2, с. 7–8].

С. И. Белых пишет: «По той причине, что проекты представляют собой деятельность, имеющую временные рамки, они вносят элемент нестабильности в организационную систему, созданную для воспроизводства повторяемых действий. В связи с этим, при проектировании организационных структур, всегда возникает вопрос: должна ли существующая организация целиком перестраиваться под требования проекта со всеми вытекающими последствиями? Либо организация проекта должна включиться в уже существующую оргструктуру заказчика? ...В принципе, второе решение способно обеспечить стабильность существующей системы, однако оно снизит эффективность реализации проекта. Этот вопрос определяет дилемму проектирования организационных структур для реализации проектов. Ее разрешение осложняет факт, что для реализации проектов требуется взаимодействие различных подразделений заказчика. Воздействия временного элемента, который называется «управлением проектом», необходимо учитывать, он обязательно оказывает влияние если не на всю организацию заказчика, то на большую часть ее подразделений» [2, с. 9].

Очевидно, данное замечание следует принять во внимание, выполняя в анализ интуитивно-эмпирических примеров совершенствования систем подготовки спортсменов на базовом, региональном уровне.

В. В. Приходько отмечает: «Подходы к оптимизации управления физической культурой, спортом и туризмом должны непрерывно совершенствоваться, не отставая от развития научного менеджмента. Это становится очевидным в результате анализа практики спортивного менеджмента и маркетинга за рубежом. Ведь здесь уже на рубеже XX–XXI столетия все масштабные мероприятия (Олимпийские игры, чемпионаты мира), а также другие крупные и средние по масштабу бизнес-проекты физической культуры, спорта и туризма реализуются с привлечением такой области знаний, как управление проектами. Это означает, что знания, которыми оперирует отечественная наука и практика спортивного менеджмента, включая систему подготовки специалистов физической культуры и спорта, должны быть, дополнены накопленными важными сведениями из области управления проектами» [8, с. 12].

Далее автор уточняет, что управление проектами не является второстепенной, вспомогательной функцией менеджмента, но представляет собой эффективное средство достижения организациями стратегических целей. Этот новый подход означает, что менеджер проекта не является специалистом «со стороны»: «Теперь существует четкое название должности в своей родной организации (руководитель и члены команды проекта), специфические функции, связанные с подготовкой и реализацией проекта, определено руководящее место в организационной структуре» [8, с. 12].

Менеджеру проекта, чтобы обеспечить запланированный результат, предстоит использовать идеи и умения своей команды, но для этого он должен получить исключительное право принятия решений относительно проекта. Таким образом, главное, что определяет успех проекта, возложение персональной ответственности на конкретного человека, а именно менеджера проекта. Предусматривается конкретная текущая работа в соответствии с проектом, о выполнении которой команда проекта отчитывается перед менеджером. «Менеджер «ведет проект», дирижирует им, органично соединяя в одно целое работу команды, стремясь к получению намеченных результатов. Чрезвычайно сложной является задача управления командой со специалистами не только различных специальностей и областей знаний, но и с разными человеческими ценностями и опытом, она требует от менеджера выдающихся способностей и сформированных качеств» [8, с. 13].

Прежде всего, менеджер должен налаживать человеческие отношения в середине команды, а также эффективно применять свои навыки общения. Здесь уместно вспомнить руководителей проектов в области спорта, чьи имена известны в Украине и странах СНГ. Это, например, в 1980-х годах руководитель центра олимпийской подготовки по тяжелой атлетике в г. Днепрпетровске З. С. Архангородский, организатор успехов российских теннисистов последнего времени Ш. А. Тарпищев. «Очевидно, – пишет В. В. Приходько, – руководитель проекта в физической культуре, спорте и туризме – это человек, который не только досконально знает свой вид спорта и осознает основные тенденции его развития, но и имеет очевидные способности и талант к профессии менеджера, является харизматичной личностью, излучает энергию и вызывает доверие, может повести за собой даже наибольших скептиков» [8, с. 13].

В наше время, отмечает автор, организации физической культуры, спорта и туризма должны принимать решения относительно разработки отдельного проекта, если результаты его реализации могут дать существенные позитивные результаты, ради которых стоит тратить дополнительные средства и рисковать. Ведь предполагается, что ценность изменений, полученных от реализации проекта, стоит тех значительных усилий, которые будут приложены. При этом неотъемлемым условием возможности дать старт конкретному проекту является наличие соответствующих «проектно» подготовленных специалистов и склонность руководителей организаций, где они работают, к назревшим изменениям и желание достичь новых, более высоких результатов [8, с. 13].

Таким образом, научное обоснование инновационной организационно-педагогической технологии развития физической культуры и спорта на основе управления проектами выступает, во-первых, как принципиально новое направление научных исследований в области спортивного менеджмента. «Во-вторых, использование в современной Украине инновационной технологии управления проектами для дальнейшего развития олимпийского и профессионального спорта будет способствовать разрешению острой социальной проблемы, а именно стабильному прогрессу нашей страны в этом важном сегменте международного сотрудничества и утверждению ее государственного суверенитета» [6, с. 150].

На возможные замечания о том, что такой подход не является для наших ученых и спортивных менеджеров чем то новым, авторы отвечают следующим образом. Известно, что в СССР были успешно проведены XXII Олимпийские игры в Москве и еще немало подобных масштабных мероприятий. Например, в условиях 1970–1980 гг. были реализованы другие уникальные за замыслом и масштабами спортивные мероприятия (создана сборная команда СССР по бобслею без ДЮСШ и спортивных клубов «внизу, у основания пирамиды»). В Одессе были учреждены одно ведомственные центры по развитию отдельных видов спорта и т.п.).

Но все это было возможно в особенных, ныне не повторяющихся условиях мобилизации командно-административной машиной нужных объемов человеческих, финансовых и материальных ресурсов. В наше время в странах, которые пошли путем демократизации и развития рыночной экономики, усиления регионального управления и определения, специально подготовленных специалистов ответственными за реализацию проектов, вместо возложения надежд только на административную власть, такой подход уже невозможен. И Украина здесь не является исключением, поэтому ученые должны научно обосновать, наработать и способствовать овладению менеджерами технологий управления проектами. Это касается различных сфер общественной жизни, в том числе отрасли физической культуры и спорта [6, с. 150].

В условиях рыночной экономики, управление проектами определяют как ключевой бизнес-процесс, именно поэтому управление проектами получает все более широкое признание как самостоятельный способ менеджмента, использование которого не зависит от того, идет ли речь о корпорации, ориентированной на получение прибыли, или о некоммерческой (неприбыльной) организации или государственном учреждении [1, с. 3–5].

С конца 1960-х годов несколько специалистов, занимавшихся управлением проектами, пришли к выводу, что это направление к тому времени уже перестало быть всего лишь одним из видов управленческой деятельности. Они решили дать определение управлению проектами, как самостоятельной профессии и создали профессиональную ассоциацию специалистов – Институт управления проектами (Project Management Institute – PMI), целью, которой стало предоставление помощи и поддержки реализации проектов.

Отметим преимущества, которые получает организация в результате качественного применения технологии управления проектами:

- более быстрое достижение желаемого результата, этот эффект в области спорта означает своевременное повышение конкурентоспособности спортсменов, недопущение ситуации, когда возникает потребность догонять тех, кто уже ушел вперед;

- более эффективная реализация проекта, когда проекты иницируются в первую очередь для создания нового продукта (тренажеров, пищевых добавок для наращивания силы мышц, организации спортивно-оздоровительного центра в перспективном микрорайоне промышленного города со стабильными доходами его жителей и т. п.). Если проекты исполнены в запланированный срок, одновременно появляются условия для получения значительных финансовых доходов;

- сокращение рисков, ведь неудача для больших проектов имеет еще и негативный политический аспект. Именно поэтому провал таких проектов, как подготовка к футбольному ЕВРО-2012, является недопустимым, ведь это означает, без всяких исключений, потерю инвесторов и спонсоров, а также «подмоченную» репутацию мэров городов и всего депутатского корпуса;

- сокращение возможных расходов на управление проектом вследствие оптимизации гра-

фика расходов, рационального использования ресурсов, что требуется от руководителя проекта, который несет персональную ответственность за его результаты [6, с. 151].

Выводы и перспектива дальнейших исследований.

1. Необходимо зафиксировать острую научную проблему, а именно – к настоящему времени отсутствует научное обоснование инновационной организационно-педагогической технологии развития олимпийского и профессионального спорта, которая бы предложила комплексные способы воздействия на управление проектами в сфере спорта.

2. Не предложены также пути формирования у будущих тренеров той части организационно-управленческих компетенций, которые касаются овладения ими основами технологии управления проектами.

3. Поэтому, проблема научного обоснования и распространения инновационной технологии управления проектами представляется для области спорта крайне актуальной. Проведенный анализ литературных источников позволяет заключить, что перспективным для дальнейших исследований в области обоснования инновационной организационно-педагогической технологии развития олимпийского и профессионального спорта на региональном уровне является не только анализ официальных документов и изучение научных работ, но также изучение опыта интуитивно-эмпирического подхода к совершенствованию подготовки спортсменов, накопленному в нашей стране, основанному на идеях управления проектами.

Список использованной литературы:

1. Андросова Е. В. Проблемы управления проектами экологического туризма / Е. В. Андросова, В. Н. Тищук, В. Т. Мак, Н. В. Мак // *Управління проектами та розвиток виробництва*. – 2002. – № 2 (5). – С. 30–38.
2. Белых С. И. Проектный подход как механизм инноваций в реформе вузовской дисциплины «Физическое воспитание» / С. И. Белых // *Физическая культура: воспитание, образование, тренировка*. – 2012. – № 1. – С. 5–9.
3. Грей К. Ф. Управление проектами: практическое руководство / Пер. с англ. / К. Ф. Грей, Э. У. Ларсон. – М. : Дело и сервис, 2003. – 528 с.
4. Дипроуз Д. Управление проектами : пер. с англ. / Д. Дипроуз– М. : ЭКСМО, 2008. – 240 с.
5. Кобиляцький Л. С. Управління проектами : навч. посібник / Л. С. Кобиляцький. – К. : МАУП, 2002. – 200 с.
6. Коновалов В. В. Наукове обґрунтування управління проектами як інноваційної технології розвитку олімпійського і професійного спорту / В. В. Коновалов // *Слобожанський науково-спортивний вісник*. – 2011. – № 3. – С. 149–153.
7. Приходько І. І. Організація і менеджмент фізичної культури : навч. посібник для студ. І курсу (за кредитно-модульною системою навчання) / І. І. Приходько, О. В. Горбенко, Г. М. Путятіна. – Харків : ХДАФК, 2009. – 150 с.
8. Приходько В. В. Управління проектами як новий напрямок спортивного менеджменту в Україні / В. В. Приходько // *Спортивний вісник Придніпров'я*. – 2009. – № 2–3. – С. 11–13.
9. nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpdduu/Tn/2010_158.