

*Кобринский М.Е.*, д-р пед. наук, профессор  
Белорусский государственный университет  
физической культуры  
*Республика Беларусь*

*Круталевич М.М.*, канд. филол. наук, доцент  
Белорусский государственный университет,  
МГЭИ им. А.Д. Сахарова БГУ  
*Республика Беларусь*

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМ РЕЗЕРВОМ

В статье анализируются организационные основы управления спортивным резервом на примерах отечественного и зарубежного опыта работы. Основным принципом при этом является не количественный, а качественный подход к организации учебно-тренировочного процесса.

**Ключевые слова:** организационные основы управления; спортивный резерв; анализ; качественный подход; зарубежный, отечественный опыт; профессионализм.

Ощутимый рост результатов в спорте говорит о том, что необходимо искать более эффективные организационные формы управления спортивным резервом и при этом использовать современные методы научно-методического обеспечения спортсменов данной категории.

**Цель нашего исследования** – изучить организационные основы управления спортивным резервом и предложить такую структуру, которая бы соответствовала современным подходам и могла быть реализована в Республике Беларусь.

Для реализации предпосылок по улучшению этой работы необходимо решить ряд проблем. Среди важнейших проблем выделяются:

- проблема эффективности управления процессом подготовки спортивного резерва в современных социально-экономических условиях Республики Беларусь;
- проблема научно-методического обеспечения подготовки спортивного резерва;
- проблема повышения социально-профессионального статуса тренерского состава, работающего со спортивным резервом.

В международной практике работы со спортсменами, входящими в состав резерва, существуют разные пути и методы улучшения организационных основ управления таким процессом. Обычно отмечают:

- совершенствование методов и техники планирования и принятия управленческих решений;

- улучшение нормативной правовой базы;
- рационализацию стиля и форм руководящей работы и т. д.

На наш взгляд, речь должна идти о разработке более эффективной структуры управления спортивным резервом и ее адаптации к реальным социально-экономическим, демографическим и др. условиям нашей страны. Система управления должна основываться не на количественных, как практиковалось в бывшем Советском Союзе и была далека от идеальной с точки зрения спортивной и экономической эффективности, «суперзатратной» с точки зрения людского потенциала и финансовых вложений, а на качественных факторах развития.

Для создания более эффективной структуры управления необходимо во всех регионах страны не просто проводить пропагандистскую работу по вовлечению в занятия спортом максимального количества детей и учащейся молодежи, а предусматривать мотивационную составляющую таких занятий; более эффективно использовать потенциал ученых и практиков, применяющих инновационные подходы в решении поставленных задач; организовывать практико-ориентированные, высокотехнологичные семинары, круглые столы, мастер-классы, конференции для тренерского состава, работающего в регионах, повышая их квалификацию и создавая условия более качественной работы со спортивными группами, что позволит качественному отбору перспективных ребят с последующей их подготовкой. Вопросы профессиональной компетентности раскрываются в научных исследованиях М.Е. Кобринского [4], М.М. Еншина [1], А.М. Имашева [3], Н.В. Никифорова [5], С.С. Синяева [7].

Такой подход при реализации управленческих решений, на наш взгляд, позволит минимизировать появляющиеся отрицательные последствия учебно-тренировочного процесса и отбора перспективных молодых спортсменов, а также устранить существующие сегодня причины данного состояния. Среди основных причин отметим:

- отсутствие единых программ систематизации и анализа информационных потоков о многолетней целевой базе данных, обо всем контингенте резерва в период их спортивной карьеры;
- не в полном объеме разработаны заинтересованными структурными подразделениями совместно с учеными (педагоги, психологи, медики, биологи) концептуальные основы отбора одаренных детей в масштабах Республики. Не всегда используются для этих целей современные информационные технологии с включением научно обоснованного педагогического контроля и интерпретацией полученных результатов;
- при комплектовании групп тренерские кадры руководствуются не качественными показателями, а количественными, что приводит к менее эффективному уровню набора;
- не на должном уровне осуществляется организационно-управленческое воздействие к планированию заданий и четкой их реализации, анализу и контролю с последующим принятием управленческих решений;

– в системе управления спортивным резервом не в полной мере уделяется внимание упорядочению форм и методов контроля учебно-тренировочного процесса, качественным показателям занимающихся, созданию и использованию единой формы тестирования для каждого вида спорта.

Кроме этого, существующие критерии и показатели эффективности деятельности школ и центров подготовки спортивного резерва логически не связаны с интересами национальных сборных команд, не стимулируют тренеров и организационных работников ориентироваться на критерии, принятые в большом спорте. Более того, в деятельности спортивного резерва, при формировании и комплектовании групп и центров количественные показатели преобладают над качественными, что естественно сказывается на уровне подготовленности спортивного резерва.

Таким образом, основная проблема улучшения подготовки спортивного резерва заключается в необходимости разработки цельной концепции такого управления, использующей современные научные подходы и методы, позволяющие охватить целенаправленным управлением весь контингент спортсменов в масштабе всей страны. Это позволит не только централизовать и формализовать управление спортивным резервом, но и решить целый комплекс организационных, педагогических, социальных, информационных и других проблем.

Такая концепция управления должна содержать:

1. Комплекс конкретных, научно обоснованных, рассчитанных на перспективную реализацию мероприятий с учетом всех составляющих данного процесса (финансирование, ответственность, контроль и др.).

2. Конкретное определение (установление) статуса спортивного резерва, в том числе и олимпийского, его территориально-ведомственной структуры, принципов взаимодействия с национальными командами, выработка критериев зачисления в олимпийский резерв и продолжительности функционирования в нем, пути и формы «выхода» спортсменов из состава резерва и др., что позволит решению многих существующих проблем.

3. Установление принципов, форм и методов контроля за деятельностью спортивного резерва; внедрением единой системы учетно-отчетной документации, характеризующей качественные показатели подготовки спортсменов резерва.

4. Разработку и реализацию концепции принятия управленческих решений для всех уровней управления спортивным резервом с созданием организационной структуры «передачи» спортсменов, обеспечением поступления качественной информации о подготовке спортсменов и т. д.

Педагогические проблемы, требующие своего разрешения в рамках единой концепции управления спортивным резервом страны, заключаются:

– в обосновании и принятии единой системы тестирования, охватывающей все стороны подготовки спортсменов резерва; разработке педагогической концепции с учетом предпосылок достижения высоких спортивных результатов;

– в разработке анализа информации, подходов и принципов к ее укрупнению (агрегированию), описанию и интерпретации;

- в обосновании моделей подготовленности спортсменов с учетом предпосылок достижения высоких спортивных результатов;
- в разработке многоступенчатой системы отбора;
- в определении значимости факторов, детерминирующих успешность спортивной деятельности на различных ее этапах и др.

Информационные проблемы, без решения которых невозможно эффективное управление спортивным резервом, предполагают прежде всего:

- определение структуры, содержания и направленности информационных потоков для каждого уровня управления резервным спортом;
- установление периодичности поступления информации, объема и качества ее обработки;
- разработку принципов классификации, систематизации и описания вторичной информации, а также форм представления информации для каждого уровня управления спортивным резервом в соответствии со сферой компетенции, направленности и специфики принятия управленческих решений и т. п.

Решение технико-математических проблем по созданию современной управленческой системы связано с широким применением соответствующих электронно-вычислительных средств и созданием компьютерной сети для доступа к имеющейся в ней информации по всему спортивному резерву; разработкой и эксплуатацией единой системы математического обеспечения (накопление, хранение, систематизация, передача и т. д. информации); выбором и обоснованием адекватных математических методов обработки, описания и анализа информации; разработкой и апробацией различных методов многомерного шкалирования и многомерной классификации для решения вопросов автоматизированного отбора спортсменов; разработкой и созданием математических моделей подготовки спортсменов резерва с целью оптимизации средств и методов воздействия на них.

Естественно, что все эти проблемы тесно взаимосвязаны между собой, а их дифференциация по названным признакам достаточно условна. Более того, разнородные проблемы, относящиеся к юрисдикции различных отраслей науки, не могут быть решены в рамках парадигмы (термин Т. Куна) традиционного подхода, характеризующегося применением методов конкретных наук (педагогике, психологии, физиологии, социологии и др.) в управлении подготовкой спортсменов олимпийского резерва без опоры на системную методологию и разработку соответствующей концепции управления. Эта концепция должна не только охватывать все компоненты, влияющие в той или иной степени на эффективность функционирования спортивного резерва, но и давать возможность принимать адекватные управленческие решения с использованием формализованных методов и современных средств вычислительной техники.

Применение системной методологии к рассмотрению сложного объекта любой природы предполагает, прежде всего, выделение его как целостности из социальной (или любой другой) среды, описание его феномена как системы взаимосвязанных компонентов, применение к его рассмотрению принципов системного подхода и системного анализа для управления им. При этом системы могут быть как материальными (реальными), так и мыслимыми (абстрактными), а

также совокупностью реальных и абстрактных образований. Более того, любое множество объектов может быть связано и будет являться системой, если его рассмотрение как целого позволяет ответить на поставленный вопрос или решить поставленную задачу. А это значит, что нет (и не может быть) единого подхода к рассмотрению физической культуры вообще и спортивного резерва в частности как системы. Структура такой системы, перечень и взаимосвязь составляющих компонентов и т. д. определяются конкретными задачами и принятой концепции исследования.

В связи с системным рассмотрением спортивного резерва и необходимостью формализации и оптимизации управления им, целесообразно более четко на каждом этапе выделять конкретный объект управления. При этом спорт как феномен общественной жизни и социальной практики, может быть рассмотрен в трех аспектах: как социальный институт; как особая область, сфера общественных отношений и как специфический вид деятельности.

Рассмотрение спорта как социального института предполагает выявление и изучение спорта в его взаимосвязи с другими социальными институтами общества, такими как политика, экономика, культура и т. д. в соответствии с их целевыми установками, а также рассмотрение спорта в качестве особой области общественных отношений, особенно в части их проявления на макроуровне (межгосударственные, межнациональные и т. п. отношения).

Дальнейший системный анализ спортивного резерва связан с рассмотрением его как специфического вида деятельности с возможностью управления ею при помощи формализованных методов и автоматизированных систем управления. При этом мы исходим из того, что опора на теоретический принцип деятельности дает то системное основание, которое необходимо для междисциплинарного анализа [2, 6]. Принцип деятельности основывается на глубоко разработанной в философской, социологической, педагогической, психологической литературе теории деятельности. Она позволяет, совмещая знания о человеке, полученные в различных дисциплинах, находить пути комплексного решения междисциплинарных проблем, что как нельзя лучше соответствует принципам системного подхода. Именно поэтому мы говорим об управлении спортивной деятельностью, а не об управлении подготовкой спортсменов.

Системное представление о спортивной деятельности как объекте непосредственного управления тренера предполагает выделение целого ряда компонентов (подсистем более низкого порядка), составляющих ее содержание и детерминирующих успешность и результативность этой деятельности.

В соответствии с принятой в работе концепцией, спортивную деятельность (один из видов социально-значимой деятельности, регламентированной системой тренировок и соревнований и направленной на достижение высоких спортивных результатов) описывают и детерминируют целый ряд факторов (подсистемы более низкого уровня): социальной, организационной, педагогической, медико-биологической и др.

Проведенный выше системный анализ проблем управления спортивным резервом позволил нам разработать комплексную программу социологического

исследования особенностей и специфики функционирования различных организационно-управленческих структур спорта Республики Беларусь. При этом объект изучения рассматривается как сложная система, включающая ряд элементов (подсистем), подлежащих улучшению.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Еншин, М. М. Управленческая компетенция тренеров резервного спорта. Модель деятельности тренера как менеджера / М. М. Еншин // Физ. культура: воспитание, образование, тренировка. – 2012. – № 5. – С. 97–110.
2. Еншин, М. М. К вопросу о критериях эффективности управления физкультурно-спортивными организациями // Научное обоснование физического воспитания, спортивной тренировки и подготовки кадров по физической культуре и спорту: материалы IV науч. сессии Академии физ. культуры и спорта Республики Беларусь по итогам науч.-исслед. работы за 1998 г. и 53-й студенческой науч. конф. – Минск, 2000. – С. 160–161.
3. Имашев, А. М. Состояние и структура функциональной компетентности тренера по спорту / А. М. Имашев // Теория и практика физ. культуры. – 2009. – № 11. – С. 8–10.
4. Кобринский, М. Е. Пути совершенствования профессиональной компетентности тренерских кадров / М. Е. Кобринский, О. О. Ермалович // Ценности, традиции и новации современного спорта: материалы Междунар. науч. конгр., 18–20 апр. 2018 г.: в 2 ч. / Нац. олимп. ком. Респ. Беларусь, Белорус. гос. ун-т физ. культуры; редкол.: С. Б. Репкин [и др.]. – Минск, 2018. – Ч. 1. – С. 113–114.
5. Никифоров, Н. В. Технология формирования профессиональной компетентности педагогов-тренеров в процессе их профессиональной подготовки / Н. В. Никифоров // Пед. образование и наука. – 2009. – № 3. – С. 29–32.
6. Платонов, В. Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к Олимпийским играм: отечественный и зарубежный опыт: история и современность / В. Н. Платонов. – М.: Советский спорт, 2010. – 309 с.
7. Синяев, С. С. Теоретические основы формирования педагогической компетентности специалиста сферы физической культуры и спорта / С. С. Синяев // Изв. Волгогр. гос. пед. ун-та. – 2017. – № 1. – С. 45–50.