

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

**Т. І. Кочергіна  
І. А. Лисенко  
С. Ю. Здоренко**

**ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ.  
ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ТА ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ  
У СУЧАСНОМУ ГАНДБОЛІ В УКРАЇНІ**

**Методичні рекомендації**

УДК

Рецензенти:

д-р наук з фіз. вих. та спорту, доц., проф.,  
засл. майстер спорту України Р. О. Сушко,  
канд. геогр. наук, доц. С. М. Курило,  
канд. геогр. наук О. О. Почаєвець,  
засл. тренер України І. О. Аврамов

*Рекомендовано до друку вченою радою  
кафедри фізичного виховання та спорту  
(протокол № 2 від 3 вересня 2021 року)*

*Ухвалено науково-методичною радою  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
(протокол № 9-21 від 29 жовтня 2021 року)*

Івент-менеджмент. Технологія організації та проведення спортивних змагань у сучасному гандболі в Україні : метод. рекомендації / упоряд. Т. І. Кочергіна, І. А. Лисенко, С. Ю. Здоренко. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2022. – с.

Викладено методичні рекомендації, що розроблені через узагальнення та комплексні наукові дослідження на основі систематичних занять і спостережень викладачів кафедри фізичного виховання та спорту, де впроваджено технологію організації і проведення спортивних змагань.

Для збірних команд студентів, які беруть участь у змаганнях різного рівня.

УДК

© Кочергіна Т. І., Лисенко І. А., Здоренко С. Ю., 2022, упорядкування  
© Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
ВПЦ "Київський університет", 2022

## ВСТУП

У сучасному світі спостерігається стійка тенденція підвищення соціально-культурної ролі спорту як соціального інституту, як сфери людської діяльності і феномена культури. Незаперечним фактом сучасної цивілізації стало колосальне зростання інтересу до спорту.

Системотворчим фактором спорту є змагання, що визначають систему організації, методики і підготовки спортсменів. Спортивні змагання дозволяють оцінити дієвість організаційних і матеріально-технічних основ підготовки та відбору спортсменів, ефективність системи підготовки фахівців, результативність науково-методичного забезпечення тощо.

Перехід українського гандболу до ринкової економіки, зростання професіоналізму і все більшої комерціалізації в 80–90-ті роки привели до зміни існуючих у країні систем проведення спортивних заходів та їхнього цільового спрямування. Зазвичай під час аналізу системи змагань дослідники та фахівці розглядають такі її елементи: принципи проведення змагань, допуск до них, склад команди, залік, визначення переможців, суддівство та ін. Довгі роки головною метою вітчизняного гандболу була підготовка збірних команд та успішний виступ на міжнародній арені. Для цього все підлаштовувалося під конкретну команду: календар змагань, перенесення ігор тощо. Головними тут були учасники, а не глядачі. На досягнення цілей витрачалися величезні кошти.

На початку 90-х років у сфері проведення спортивних заходів почалося впровадження технологій спортивного менеджменту, що сприяло скороченню кількості змагань і зростанню витрат на їхнє проведення. У цей період з'явилися і перші наукові праці та публікації з управління спортивними заходами, зокрема: С.В. Алтухова, В.В. Галкіна, М.Є. Кутєпова, І.І. Переверзіна, О.В. Починкіна та ін. Проте в цих працях недостатньо висвітлено питання івент-менеджменту спортивних заходів у гандболі, які і створюють видовище-товар для продажу споживачам-глядачам. Слід зазначити, що вже в кінці 80-х років багато радянських вчених дійшли висновку, що спорт, навіть в умовах колишнього СРСР, був

товаром. І таким товаром є насамперед спортивні змагання. Однак тема залишалася поза полем зору вітчизняних дослідників. Цим і пояснюється актуальність обраної нами теми дослідження.

Як зазначають С.В. Алтухов, В.І. Жолдак та інші, для проведення спортивного заходу будь-якого рівня необхідна ретельна підготовка. Від правильної організації залежить успіх усього заходу.

Для організації спортивних заходів служить івент-менеджмент (подієвий менеджмент, "управління подіями") – практичне застосування менеджменту в області проектування, організації та проведення заходів і подій. Оскільки основа будь-якого бізнесу, наприклад комерційного спорту, – потреби людини, яка або готова, або не готова платити за наданий їй продукт [6, 10].

Для переходу спортивного заходу у розряд потенційних комерційних проєктів менеджер повинен нестандартно мислити, шукати нові шляхи для підвищення видовищності змагання та отримання матеріальної вигоди від його організації.

Івент-менеджмент переслідує мету не тільки підвищення видовищності заходу, але і отримання матеріальної вигоди за рахунок глядачів і спонсорів. Проте, на одних спортсменів і змаганнях багато не заробиш. Тому менеджерам доводиться перетворювати спортивні змагання у ціле шоу-уявлення, щоб інтерес глядачів і спонсорів підвищувався [31].

Івент-менеджмент включає в себе основні функції управління, що представляють собою відносно відокремлені напрями управлінської діяльності. В організації спортивних заходів найбільш поширені такі функції менеджменту [6, 31]:

- ✓ **планування**, тобто діяльність зі створення умов для цілеспрямованого, динамічного і пропорційного розвитку об'єкта менеджменту (спортивного змагання) шляхом розробки різних планів;

- ✓ **організація**, тобто діяльність зі створення нових і (або) якісному вдосконаленню раніше створених і функціонуючих систем будь-якого типу відповідно до мінливих внутрішніх і зовнішніх умов;

- ✓ **мотивація**, тобто діяльність зі створення системи стимулів та заохочень, які активізують і спонукають співробітників організації до ефективної праці у відповідності з розробленими планами. Було встановлено, що найбільш ефективною стимуляцією працівників у спортивній діяльності є: матеріальне заохочення

– 53 %, самоствердження – 31 %, моральне заохочення – 12 %, примус – 4 %;

✓ **координація**, тобто діяльність щодо забезпечення безперервності і безперервності процесу менеджменту, досягнення узгодженості в роботі організацій, підрозділів і окремих виконавців за допомогою встановлення раціональних зв'язків між ними;

✓ **маркетинг**, тобто система, що об'єднує різні види реклами, торговельні, спонсорські та інші публічні відносини, які націлені на досягнення більшої ефективності маркетингових програм з метою зміцнити кошти інвесторів;

✓ **контроль**, тобто діяльність, що включає спостереження за перебігом процесів в об'єкті (спортивному змаганні) менеджменту, порівняння величини контрольованого параметра із заданою програмою, виявлення відхилень від програми, їх місця, часу, причини та характеру.

В умовах переходу світового спорту на новий рівень у комерційному плані, сучасний **івент-менеджмент** – самостійний вид професійної діяльності, який спрямований на досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації з метою підвищення видовищності і матеріальної вигоди. Інструментами є матеріальні, трудові та інформаційні ресурси.

Управління спортивними заходами – один із найважливіших факторів функціонування і розвитку фізичної культури і спорту. Ні для кого не секрет, що організацією та управлінням у спорті займалися тренери, викладачі, інструктори, методисти, а деколи і самі спортсмени, поєднуючи навчально-виховну роботу з організацією змагань, управління спортивною організацією. Відповідно, від цього страждає якість заходів.

Проведення спортивних заходів на найвищому рівні в умовах ринкової економіки слід розглядати як спортивно-розважальну послугу з метою отримання матеріальної вигоди. Для цих цілей виникає необхідність менеджерської діяльності для підвищення видовищності і отримання вищих доходів.

Змагання є головною спеціальною метою спортивної діяльності, смисловою суттю гандболу. Умови їх проведення та системи заліку – це потужні важелі, за допомогою яких можна ефективно

керувати не тільки системою спортивних змагань, а й розвитком цього виду спорту взагалі.

Система спортивних змагань як метод управління гандболом функціонує на всіх рівнях, починаючи від керування в масштабах країни та закінчуючи контролем навчально-тренувального процесу команди.

Спортивні змагання як метод організаційно-педагогічного регламентування та засіб зіставлення досягнутого рівня підготовленості як окремих гравців, так і команди є одним із найбільш дієвих специфічних прийомів управління гандболом. За допомогою змагальної рухової діяльності реалізуються фізичні здібності гравців та формується позитивний досвід її організації [12].

Стабільність у принципах проведення змагань з гандболу не виключає постійні зміни самої системи, що є реакцією пристосування спортивних змагань до нових зовнішніх умов та являє собою внутрішній інструмент організації управління у спорті.

Також актуальність дослідження пов'язана з необхідністю доопрацювання змін, що відбулися в останнє десятиліття. Саме в цей період багато українських діячів спорту сприйняли систему управління як позбавлення від усіх проблем організації спортивних заходів.

# 1. ПОНЯТТЯ, ВИДИ ТА ФУНКЦІЇ ЗМАГАННЯ В ГАНДБОЛІ

Спортивні змагання – провідна, найбільш яскрава і видима форма функціонування гандболу в суспільстві. Проведення спортивних змагань становить основний напрямок діяльності будь-якої спортивної організації. Метою проведення спортивних змагань у гандболі є визначення найсильнішого учасника (найсильнішої команди), підбивання підсумків навчально-тренувальної та виховної роботи спортивних організацій та їх тренерського складу, що сприяє подальшому вдосконаленню майстерності спортсменів, а також популяризації цього виду спорту.

Тлумачний **словник** спортивних термінів визначає **спортивні змагання** як різні за характером діяльності, масштабом, цілями спеціально організовані заходи, учасники яких під час неантагоністичного суперництва в суворо регламентованих умовах борються за першість, досягнення певного результату, порівнюють свій рівень підготовленості в будь-якому виді спорту та спортивній дисципліні [29].

З погляду **права**, згідно з Законом України "Про фізичну культуру і спорт" (2009), **спортивне змагання** – це захід, який проводиться організатором спортивних заходів із метою порівняння досягнень спортсменів та визначення переможців відповідно до правил спортивних змагань з видів спорту та затвердженого організатором спортивних заходів положення (регламенту) про ці змагання, що відповідає вимогам, визначеним центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту (ст. 1).

З позицій **менеджменту спортивне змагання** слід розглядати як один із видів педагогічно організованої змагальної діяльності, в якій реалізуються фізичні здібності спортсменів, які змагаються і задовольняються спортивно-видовищні потреби населення [7, 23, 24].

У рамках системного підходу спортивне змагання являє собою відкриту соціально-педагогічну систему, основними структурними елементами якої є, по-перше, педагогічно організована змагальна діяльність спортсменів і команд, по-друге, діяльність організаторів змагань і, нарешті, споживча фізкультурно-спортивна діяльність глядачів. Остання являє собою один із видів

соціальної діяльності, в процесі якої людьми сприймаються ефекти змагальної діяльності і естетичні властивості спортивного змагання і на цій основі задовольняються їхні видовищні потреби, у них формуються фізкультурні знання та уявлення.

Наведену характеристику спортивного змагання з гандболу, на думку В.В. Галкіна (2006), І.С. Павлюк (2007), В.О. Тищенко (2014), можна деталізувати і додатково виділити наступні елементи: предмет змагань (вид спорту або фізичних вправ); суддівство (правила, норми, критерії та технології визначення місць суперників); спортсмени-учасники змагань; уболівальники і глядачі.

Проведення спортивних змагань з гандболу можуть переслідувати різні цілі, але найчастіше це [4, 30]:

- 1) перевірка рівня підготовки команд;
- 2) відбір до збірних команд;
- 3) розвиток дружніх відносин між спортивною молоддю.

Аналіз спеціальних літературних джерел дозволив класифікувати усе різноманіття спортивних змагань з гандболу доцільно за такими ознаками: за метою і місцем в системі спортивної підготовки, за способом визначення переможця, за масштабом, за формою організації, за характером проведення, за змістом програми змагання, за характером допуску учасників (табл. 1).

Таблиця 1

**Класифікація спортивних змагань у гандболі**

| Ознака  | Види змагань   |
|---|--|
| <p><b>За метою і місцем в системі спортивної підготовки</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>кваліфікаційні</i> – виконання відповідних спортивних нормативів для присвоєння розрядів і звань або для допуску до змагань більшого масштабу;</li> <li>• <i>контрольні</i> – визначення готовності до головних стартів;</li> <li>• <i>відбіркові</i> – відбір гравців у команду;</li> <li>• <i>підготовчі</i> – підготовка до інших, більш відповідальних змагань;</li> <li>• <i>показові</i> – не виявлення переможців, а демонстрація можливостей гравців, переваг виду спорту;</li> <li>• <i>тренувальні</i> – проводяться в ході тренувального процесу з метою підвищення рівня підготовленості гандболістів</li> </ul> |

Продовження табл. 1

| Ознака                           | Види змагань   |
|----------------------------------|--|
| За способом визначення переможця | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>командні</i> – результати гри зараховуються тільки команді;</li> <li>• <i>особисто-командні</i> – підводяться підсумки виступу окремих команд і особистої першості серед усіх гравців різного амплуа;</li> <li>• <i>змагання з гандикапом</i> (фора) – шанси учасників таких змагань зрівнюються за рахунок надання слабкому певних пільг: додавання очок, збільшення кількості гравців на майданчику</li> </ul>   |
| За масштабом                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>міжнародні</i> – змагання, що проводяться континентальними федераціями гандболу;</li> <li>• <i>національні</i> – змагання, що проводяться Національною федерацією України, а також усі міжнародні змагання, що проводяться на території країни;</li> <li>• <i>регіональні</i> – змагання, що проводяться місцевими федераціями гандболу;</li> <li>• <i>окремої фізкультурно-спортивної організації</i> – змагання, що проводяться радами спортивних клубів, спортивних шкіл та колективів фізичної культури</li> </ul> |
| За формою організації            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>офіційні</i> (календарні) змагання визначаються єдиним календарним планом спортивних заходів і проводяться згідно із затвердженим положенням;</li> <li>• <i>неофіційні</i>;</li> <li>• <i>додаткові</i> – у разі, якщо дві або декілька команд набрали однакову кількість очок, а за положенням необхідно встановити присудження місць;</li> <li>• <i>навчальні</i> – проводяться у процесі фізичного виховання в навчальних закладах</li> </ul>   |
| За характером проведення         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>чемпіонати</i> – дозволяють об'єктивно визначити і оцінити кваліфікацію команд;</li> <li>• <i>турніри, кубкові зустрічі</i> – проводяться для залучення більшої кількості команд і виявлення переможця в короткі терміни</li> </ul>  |
| За змістом програми змагання     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>за певним видом спорту</i> (<i>легка атлетика, плавання, футбол і т. д.</i>);</li> <li>• <i>за окремими вправами</i> (<i>біг, стрибки, метання</i>)</li> </ul>   |
| За характером допуску учасників  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>відкриті</i> – з вільним допуском до участі в них усіх бажаючих;</li> <li>• <i>масові</i> – з великою кількістю учасників</li> </ul>   |

У Положенні "Про Єдину спортивну класифікацію України" (2015) дається тлумачення основних видів спортивних змагань:

**всеукраїнські змагання** – офіційні спортивні змагання, які включені до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів України;

**зональні змагання** – складова частина відповідного офіційного змагання з виду спорту, що проводиться за участю спортсменів або спортивних команд територій (адміністративно-територіальних одиниць), перелік яких визначений положенням (регламентом) про цей спортивний захід;

**командний чемпіонат** – спортивні змагання, у яких беруть участь окремі збірні команди адміністративно-територіальних одиниць, спортивних клубів, дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, за результатами яких підводиться лише командна першість;

**міжнародні змагання** – змагання, які проводяться за участю двох і більше країн;

**особисто-командні змагання з виду спорту** – спортивні змагання, в яких визначаються загальні підсумки особистої першості та виступів команд різних адміністративно-територіальних одиниць, установ, організацій, закладів відповідно до положення (регламенту) цих змагань;

**ранг змагань** – рівень спортивного заходу, що проводиться в Україні або за її межами;

**розіграш Кубка** – спортивне змагання за участю спортсменів, команд адміністративно-територіальних одиниць, що проводиться, як правило, у декілька етапів;

**чемпіонат** – офіційне спортивне змагання за віковими, територіальними ознаками або організаційно-правовими формами юридичних осіб серед найсильніших спортсменів, команд у видах спорту, команд з ігрових видів спорту, яке проводиться один раз на рік за кожною окремою ознакою.

Під функціями спортивного змагання, О. Борисова, С. Шутова, В. Нагорна, О. Шльонська (2020), О.В. Починкин (2017) розуміють об'єктивно притаманні йому властивості, що сприя-

ють задоволенню певних потреб особистості у видовищних фізкультурно-спортивних послугах. Аналізуючи функції спортивного змагання в гандболі, слід виходити з того, що його основним продуктом є результат – зайняте місце, перемога і пов'язане з цим відповідне видовище. На цій підставі виділяють дві групи функцій, властивих спортивному змагання з гандболу – внутрішні і зовнішні (рис. 1).

Центральною внутрішньою функцією спортивних змагань з гандболу слід вважати визначення ієрархії місць команд-учасниць. Ця функція реалізується шляхом:

- ✓ визначення повної ієрархії місць, коли кожна команда оцінюється щодо всіх інших учасниць і отримує своє особисте рангове місце;

- ✓ визначення тільки переможця змагання, тобто виділення тільки найсильнішої команди з усіх, які беруть участь;

- ✓ фіксація спортивного результату – рекорду, що перевершує всі попередні в даному виді спорту.

До зовнішніх функцій змагань слід віднести спортивно-видовищну, морально-регулятивну, гедоністичну та рекреативну.

Спортивно-видовищна функція проявляється у задоволенні спортивно-пізнавальних видовищних потреб різних груп уболівальників, які приходять на спортивні змагання.

Морально-регулятивна функція полягає в тому, що у процесі змагальної діяльності виявляються різні моральні якості команд, що змагаються, а також відбувається громадська оцінка певних соціально значущих моральних норм. Дослідженнями встановлено, що найбільш значущими етичними вимогами є ті, які пред'являються глядачами спортсменам-учасникам змагань.

Спортивні змагання забезпечують можливість задоволення різних естетичних потреб людей, виконуючи гедоністичну функцію. Основними факторами естетичного впливу сприйняття красивих, досконалих пропорцій статури атлетів, висока культура їх рухів, радість, викликана перемогами улюблених спортсменів і т. п.

Спортивні змагання виконують рекреативну функцію, забезпечують відпочинок та розваги для населення, задоволення його потреб в емоційному розрядженні [4, 22].

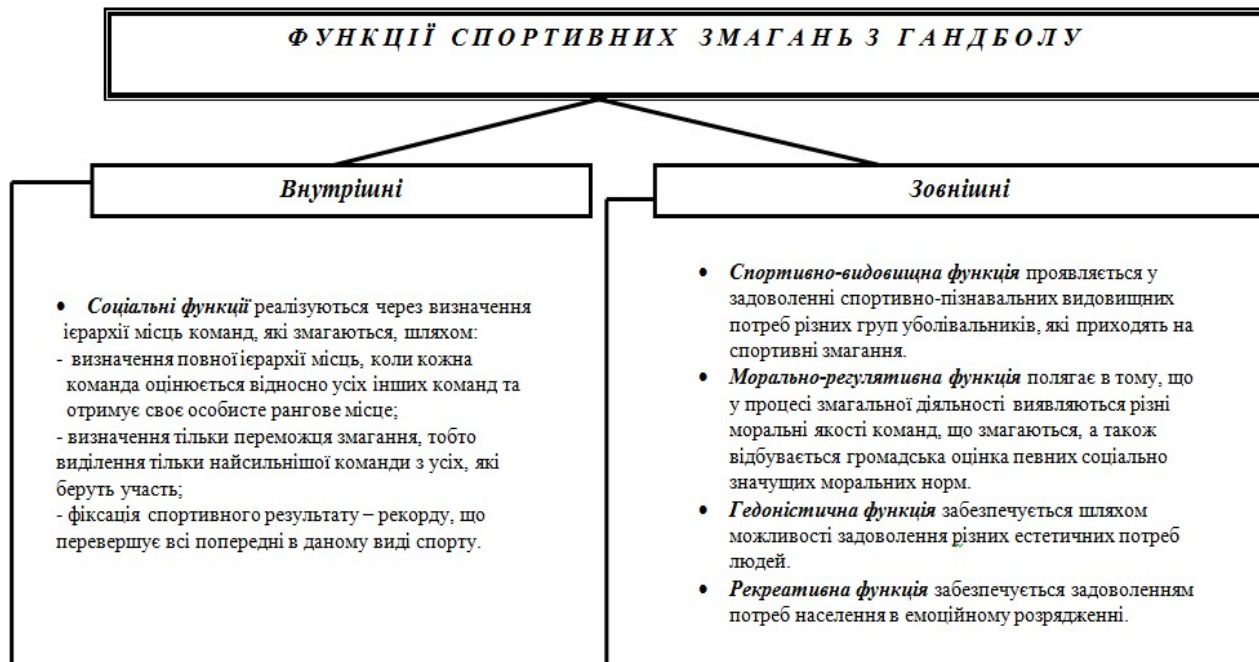


Рис. 1. Класифікація функцій спортивних змагань з гандболу

Фахівці в галузі управління гандболом відзначають, що під час реалізації внутрішніх функцій особливе значення набувають зв'язки учасників спортивних змагань за такими каналами, як "гравець – гравець" і "гравець – суддя", а під час реалізації зовнішніх функцій – "гравець – глядач" і "глядач – глядач" [21].

Система спортивних змагань у гандболі використовує такі принципи (рис. 2):

✓ **ієрархічності** – підпорядкованість спортивних змагань різного рівня, узгодженість термінів їх проведення з календарем, а також основними положеннями регламенту вищих спортивних організацій (у міжнародному масштабі пріоритет мають документи Міжнародного олімпійського комітету і Міжнародної федерації гандболу). Саме до них "підлаштовують" календарі й умови чемпіонатів України; загальнонаціональні ж заходи визначають терміни й умови місцевих змагань;

✓ **відкритості та демократичності** умов участі в спортивних змаганнях – це означає допуск до них всіх бажаючих, що мають необхідну спортивну підготовку, відповідність до зазначених у положенні про змагання вимог до комплектування команд і допуску спортсменів до стартів, відсутня дискримінація учасників із приводів, які не стосуються спорту;

✓ **перспективності розвитку** гандболу і залучення до лав його функціонерів нових членів і любителів;

✓ **спадкоємності традицій спорту**: зростання вимог (спортивно-технічних результатів) до команд залежно від рівня, масштабу і специфічного призначення й віку учасників змагань;

✓ **гуманізації взаємин** між учасниками змагань, а також соціально-педагогічний гуманістичний вплив на масову аудиторію глядачів спортивних змагань і стимулювання етичної поведінки відповідно до принципів "fair play";

✓ **раціональної оптимізації організації** – змагання виявляє переваги і недоліки організації, яка виставляє на гру свою команду, що акумулює ідеї і творчі зусилля тренерів, менеджерів, фахівців з фізичного виховання і спорту; за підсумками змагань, на основі аналізу і компетентних висновків організація вдосконалює свою структуру і діяльність;

➤ **формування і утвердження позитивної громадської думки** щодо гандболу та учасників змагань, про самі змагання, що особливо важливо, якщо вони проводяться традиційно [12, 24, 25].



**Рис. 2.** Принципи системи спортивних змагань у гандболі

## 2. СИСТЕМА ПРОВЕДЕННЯ ЗМАГАНЬ У ГАНДБОЛІ

У практиці ігрових видів спорту застосовуються три основних системи розіграшу [1, 3, 12, 29]:

- 1) колова система;
- 2) система з вибуванням;
- 3) комбінована система;
- 4) бліцтурніри (короткострокові турніри).

*Колова система* базується на принципі послідовних зустрічей кожної команди з усіма іншими. Незважаючи на незначну тривалість змагань, круговий спосіб дозволяє достатньо повно та найбільш об'єктивно виявити відносну силу всіх учасників та команд.

За цією системою підсумкове місце команди визначається за кількістю набраних у змаганнях очок. В ігрових видах спорту під час рівності очок у декількох команд для визначення переможця можуть застосовуватися наступні критерії:

- ✓ різниця забитих та пропущених м'ячів;
- ✓ кількість забитих м'ячів;
- ✓ результат конкретної гри;
- ✓ жеребкування.

У разі великої кількості команд їх доцільно розділити на групи. Потім за підсумками змагань у групах проводяться фінальні ігри між командами, які зайняли однакові місця в різних групах.

Порядок зустрічей (ігор) за коловою системою визначається жеребкуванням номерів команд. На підставі визначених номерів складається календар зустрічей. Якщо розіграш проводиться в одне коло, то полем "володіє" команда, яка перебуває в парі на першому місці. У розіграші у два кола – у другій грі "володіти" полем буде команда, яка в парі стоїть на другому місці.

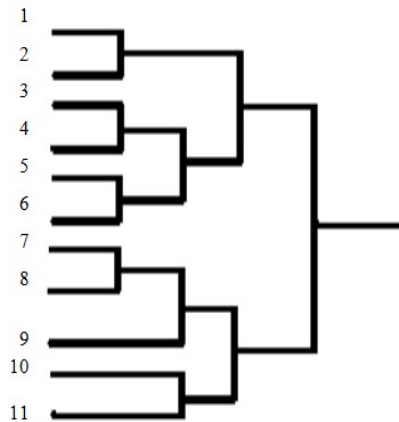
Для визначення кількості ігор під час проведення змагань за коловою системою в один круг користуються такою формулою:

$$I = \frac{K(K-1)}{2},$$

де  $I$  – кількість зустрічей,  $K$  – кількість команд, що беруть участь.

Водночас слід мати на увазі, що під час проведенні одної зустрічі (гри) на день **кількість ігрових днів** (турів), необхідна для проведення змагань за коловою системою, за умови парного числа команд, що беруть участь, буде на одиницю менше цього числа, а за непарного – буде відповідати йому.

*Система розіграшу змагань з вибуванням.* Основний принцип полягає в тому, що команда, яка прогала, вибуває із змагання (рис. 3). Він застосовується тоді, коли змагання необхідно провести у короткі терміни з великою кількістю команд, що беруть участь. Ця система має суттєвий недолік: вона не дозволяє визначити всі місця, зайняті командами, що змагаються.



**Рис. 3.** Схема розіграшу для 11-ти команд-учасниць змагань

Для визначення кількості команд, що беруть участь у першому турі, користуються формулою  $K_1 = (K - 2^n) \times 2$ , де  $K$  – кількість команд, що змагаються,  $n$  – степінь числа 2, за якого виходить найближче та найменше число до кількості команд.

Наприклад, у змаганнях беруть участь 10 команд. Найближче число 2 у степені  $n$  буде  $2^3 = 8$ . Підставляємо в формулу:  $K (10 - 8) \times 2 = 4$ , отже, у першому турі будуть грати 4 команди, а інші 6 почнуть змагання із другого туру. У цьому випадку в першому турі грають середні номери (4, 5, 6, 7). Якщо загальна кільк-

кість команд парна, то від ігор у першому турі звільняється однакова кількість команд, номери яких у таблиці розташовані зверху та знизу. За непарної кількості команд від гри в першому турі звільняється знизу на одну команду більше (номер цієї команди розташований у таблиці знизу).

Наприклад, у змаганнях беруть участь 11 команд.  $K(11-8) \times 2 = 6$ , у першому турі грають 6 команд. 5 номерів команд (два перших зверху та три останніх знизу) виступають у другому турі.

Для того, щоб зменшити фактор випадковості та виключити можливість зустрічей у першому турі найсильніших команд, практикують їх розсіювання.

*Комбінована або змішана система* проведення змагань складається з підсистем – колової та системи з вибуванням. У цьому випадку одна частина змагань проводиться за круговою системою, друга – з вибуванням. Така комбінація дозволяє, з одного боку, зменшити вплив фактору випадковості, з іншого – провести змагання в короткий термін з достатньо великою кількістю команд.

*Змагання у формі блицтурніру*, як правило, проводяться на спортивних святах, днях відкриття та закриття сезону. Блицтурніри у змаганнях з гандболу можуть складатися з двох таймів по 15 хв. Вони найчастіше проводяться за системою із поступовим вибуванням команд, що програли.

Конкретний вибір системи проведення спортивного змагання з гандболу обумовлений цілями та термінами їх проведення, кількістю команд, що беруть участь, рівнем їх підготовленості, правилами суддівства, наявністю спортивних споруд тощо.

### 3. ЗАСОБИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНОЇ РЕГЛАМЕНТАЦІЇ ТА СИСТЕМА ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ

Засобами організаційно-педагогічної регламентації системи спортивних змагань є *правила, календарний план, положення (регламент) про змагання, регламент спортивних федерацій, сценарій та кошторис на проведення цих змагань.*

Відповідно до статті 40 Закону України "Про фізичну культуру і спорт": **ПРАВИЛА СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ З ВИДІВ СПОРТУ** включають вимоги до учасників змагань, відповідних спортивних споруд, спеціального обладнання та інвентарю, умови та порядок визначення результатів та переможців змагань. Вони розробляються всеукраїнською спортивною федерацією з виду спорту з урахуванням правил спортивних змагань відповідної міжнародної спортивної федерації.

Правила спортивних змагань затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту з урахуванням пропозицій відповідних всеукраїнських спортивних федерацій.

Змагання у спортивних організаціях проводяться відповідно до календарного плану. **КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН спортивних змагань** являє собою нормативний документ, який регламентує перелік змагань, що плануються в найближчий період, визначає їх види, терміни та місця проведення. Його можна скласти декількома способами [7, 20]:

- 1) встановити за заявками кількість команд;
- 2) визначити кількість календарних днів, необхідних для здійснення змагань: за умови парної кількості команд число календарних днів буде на одиницю менше, за непарної – рівним числу команд, які беруть участь;
- 3) визначити турнірну таблицю, за якою буде складатися календар ігор;
- 4) провести жеребкування команд.

Жеребкування команд має за мету отримати певні номери та дає можливість, використовуючи різні схеми, скласти календар ігор. Жеребкування може бути загальним, тобто одночасним для всіх команд, або з розсіюванням, яке дозволяє сформувати підгрупи, приблизно рівні за силами.

Застосовуються два способи розсіювання команд: *жереб* та *"змійка"*. Підставою для розсіювання команд слугують результати, показані командами у попередніх змаганнях.

У разі розсіюванні за *жеребом* береться те число команд, яке відповідає кількості підгруп, далі між ними проводиться жеребкування для розподілу на підгрупи.

У разі розсіюванні способом *"змійка"* насамперед командам надаються номери відповідно до зайнятого на попередніх змаганнях місця; потім ці команди розподіляються за підгрупами. Принцип розсіювання *"змійкою"* 8 команд на 2 підгрупи:



*Перший спосіб.* До загальної кількості команд, що приймають участь у змаганнях, підбирається найближче та найменше непарне число, та відповідно до нього наносяться вертикальні лінії. Наприклад, якщо кількість команд дорівнює 6, то креслять 5 вертикальних ліній. Потім під ними та над ними, починаючи знизу, зліва направо записуються у послідовному порядку через одну лінію номери команд. Від них з обох боків вертикальних ліній проти годинникової стрілки роблять запис номерів команд, що беруть участь, причому від номера під вертикальною лінією – у зростаючому порядку, а від номера над горизонтальною – у спадному. Після заповнення всіх колонок створюють розклад ігор, для чого попарно з'єднують номери, які стоять відповідно з обох боків вертикальної лінії.

Цифри, розташовані по обидва боки від кожної лінії, утворюють між собою ігрові пари. Цифри з правого боку позначають команди,

що грають на своєму полі, з лівого – на полі противника, над лініями – також на полі противника, а під лініями – на своєму полі.

Кожна вертикальна лінія відповідає одному дню змагань.

За умови непарної кількості команд цифри, що стоять під або над вертикальними лініями вказують команду, яка не грає в даний день.

#### Календар ігор для 5 і 6 команд

|                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |        |   |  |   |  |
|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------|---|--|---|--|
| 6                                  |                                    | 4                                  |                                    | 6                                  |        | 5 |  | 6 |  |
| 4<br>5                             | 3<br>2                             | 5<br>1                             | 4<br>3                             | 1<br>2                             | 5<br>4 |   |  |   |  |
| 1                                  |                                    | 6                                  |                                    | 2                                  |        | 6 |  | 3 |  |
| <b>1 день</b><br>1-6<br>2-5<br>3-4 | <b>2 день</b><br>6-4<br>5-3<br>1-2 | <b>3 день</b><br>2-6<br>3-1<br>4-5 | <b>4 день</b><br>6-5<br>1-4<br>2-3 | <b>5 день</b><br>3-6<br>4-2<br>5-1 |        |   |  |   |  |

*Другий спосіб* застосовується тоді, коли змагання влаштовуються в одному місці та зміна полів не має ніякого значення. Перший номер залишається на місці, а інші пересуваються справа наліво.

#### Таблиця 2 (посилання)

##### Спосіб жеребкування для 6 команд

| 1 день | 2 день | 3 день | 4 день | 5 день |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1-6    | 6-4    | 2-6    | 6-5    | 3-6    |
| 2-5    | 5-3    | 3-1    | 1-4    | 4-2    |
| 3-4    | 1-2    | 4-5    | 2-3    | 5-1    |

#### Таблиця 3 (посилання)

##### Спосіб жеребкування для 7 команд

| 1 день | 2 день | 3 день | 4 день | 5 день | 6 день | 7 день |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1-0    | 1-7    | 1-6    | 1-5    | 1-4    | 1-3    | 1-2    |
| 2-7    | 0-6    | 7-5    | 6-4    | 5-3    | 4-2    | 3-0    |
| 3-6    | 2-5    | 0-4    | 7-3    | 6-2    | 5-0    | 4-7    |
| 4-5    | 3-4    | 2-3    | 0-2    | 7-0    | 6-7    | 5-6    |

Кожне пересування номерів дає розклад одного календарного дня.

**ПОЛОЖЕННЯ (РЕГЛАМЕНТ) ПРО ЗМАГАННЯ** – основний управлінський документ, що визначає мету, завдання, склад учасників змагання, зміст програми і способи визначення переможців змагання та інші організаційні питання [7, 29].

Положення регламентує всі відносини між організаторами змагання, його учасниками і суддями. Структура і зміст положення про спортивні змагання залежить від його масштабів, виду спорту й деяких інших факторів. Разом із цим, відповідно до наказу Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту 06.08.2010 N 2659 "ВИМОГИ до змісту положення (регламенту) про офіційні фізкультурно-оздоровчі заходи або спортивні змагання" Положення про захід включає такі розділи:

- ✓ цілі і завдання заходу;
- ✓ строки і місце проведення заходу;
- ✓ організація та керівництво проведенням заходу;
- ✓ учасники заходу;
- ✓ характер заходу (змагання особисті, командні, особисто-командні);
- ✓ програма проведення змагань;
- ✓ безпека та підготовка місць проведення заходу;
- ✓ умови визначення першості та нагородження переможців і призерів;
- ✓ умови фінансування заходу та матеріального забезпечення учасників;
- ✓ строки та порядок подання заявок на участь у заході;
- ✓ інші умови, які забезпечують якісне проведення конкретного заходу.

Під час складання положення враховується вимога про те, що спортивні заходи у трудових колективах і навчальних закладах, містах і районах мають проводитися тільки у вільний від роботи та навчання час, як правило, в суботні та недільні дні.

У положенні (регламенті) мають бути визначені кваліфікаційні нормативи для даних змагань. У разі, якщо кількість команд, гравці яких виконали кваліфікаційний норматив менше, ніж це обумовлено положенням або регламентом, то їх кількість збільшується за кращими результатами до встановленого.

Скасування змагання – прерогатива організації, яка їх проводить. Про таке рішення вона повинна повідомити в письмовій формі всім організаціям, які беруть участь, та головному судді. Скасувати змагання в окремому турі або відкласти їх початок, припинити змагання, які вже почалися або влаштувати перерву в разі певних несприятливих обставин має право головний суддя змагань (на міжнародних змаганнях – комісар) [15].

У разі виникнення сумнівів учасників або представників команд у правильності ходу змагань, рішень окремих суддів, вони можуть звертатися із заявою до старшого судді або до заступника головного судді (комісара), а потім із протестом до апеляційного журі.

На початку заява робиться в усній формі одразу після оголошення офіційного результату. Якщо за заявою рішення не може бути прийнято на місці або якщо представник не задоволений прийнятим рішенням, він може звернутися з письмовим протестом до головного судді (комісара).

**СЦЕНАРІЙ** – це літературно-режисерська розробка змісту спортивного змагання. Сценарій зазвичай у суворій послідовності і взаємозв'язку викладає все, що буде відбуватися на спортивному змаганні, розкриває тему наступних один за одним елементів дії, показує переходи від однієї частини до іншої, приблизний напрямок всіх виступів, передбачає засоби підвищення активності учасників, спеціальне обладнання місць дії, музичний супровід [7, 19, 23].

### **Відкриття змагань**

Ритуал відкриття змагань включає:

- ✓ шикування спортсменів, тренерів, суддів перед початком змагань у формі, встановленій для церемоніалу для кожної категорії;
- ✓ збір членів оргкомітету провідної організації та осіб, запрошених для участі в урочистому церемоніалі;
- ✓ інформацію диктора (судді-інформатора) про змагання, його учасників, історію виду спорту, досягнення спортсмена тощо;
- ✓ позивні про початок церемонії відкриття;
- ✓ виконання маршу для виходу учасників на парад;
- ✓ вихід команд (делегацій), членів оргкомітету, почесних гостей змагань для участі в параді;

- ✓ привітання від оргкомітету провідної організації, федерації з виду спорту, почесних гостей;
- ✓ оголошення керівників оргкомітету провідної організації про відкриття змагань, підйом державного прапора з виконанням державного гімну;
- ✓ вручення вимпелів, значків, квітів, сувенірів учасникам та почесним гостям змагань;
- ✓ вихід учасників урочистого церемоніалу зі спортивної арени;
- ✓ під час проведення змагань високого рангу в програму відкриття включається показові виступи спортсменів та художніх колективів;
- ✓ під час підйому (спуску) державного прапора та виконання державного гімну, учасники ритуалу відкриття (закриття) та всі присутні на параді стоять без рухів, повернувшись обличчям до прапора до закінчення виконання гімну, водночас керівниками оргкомітету можуть подаватися попередні команди: "На державний прапор України рівняйсь, струнко! Державний прапор України підняти!"

### **Представлення учасників змагань**

Представлення учасників і суддівської колегії проводиться перед початком, перед зміною і в перервах змагань.

Під час подання спортсмена називаються: нагрудний номер, звання, ім'я, прізвище та спортивне товариство, територія, від якої виступає спортсмен. В окремих випадках і видах спорту оголошуються звання, ім'я, по батькові, прізвище тренера, інші короткі відомості про спортсмена.

Під час подання суддівської колегії називаються: суддівська кваліфікація (категорія, звання, ім'я, прізвище, територія з якої прибув).

Під час подання учасник повинен зробити крок вперед, повернутися обличчям до присутніх на змаганнях і повернутися на місце.

### **Нагородження призерів змагань**

✓ Для проведення церемонії нагородження необхідно підготувати:

- нагороди (призи, медалі, жетони, дипломи, грамоти);
- нагородну атрибутику (прапори, квіти, підноси для нагород тощо);

- обладнання (п'єдестал пошани, флагштоки, пристосування і пристрій для підйому прапорів, музичні фонограми і т. д.).
- Церемонія нагородження проводиться з урахуванням особливостей виду спорту, умов і місця проведення змагань, а також положення і регламенту, затверджених провідною організацією.
- ✓ Нагородження супроводжується виконанням урочистої мелодії (туш).
- ✓ Церемонія нагородження проводиться:
  - після завершенні змагань з виду;
  - після закінчення виду програми комплексних змагань (спартакіади, багатоборства);
  - після закінчення змагань однієї дисципліни виду спорту (в легкій атлетиці, плаванні і т. д.).
- ✓ Якщо для підготовки церемонії нагородження потрібен час, пауза може бути заповнена виконанням музичних творів, показовими виступами спортсменів, художніх колективів, проведенням лотерей.
- ✓ Для проведення церемонії нагородження створюється спеціальна група, оргкомітетом провідної організації призначаються відповідальні.
- ✓ Група (відповідальні) нагородження за поданням суддівської колегії готує:
  - листи нагородження, у яких записуються: вид програми; прізвище, ім'я, звання призера; команда (територія); результат; прізвище, ім'я, по батькові тренера, його посаду та звання;
  - нагороди та нагородну атрибутику;
  - список осіб, які вручають нагороди (із зазначенням посади, звання) узгоджений з оргкомітетом провідної організації, який передається диктору (судді-інформатору).
- ✓ За готовністю призерів, осіб, що нагороджують, (диктора або судді-інформатора), оркестру, прапороносців, головний суддя дає команду про початок церемонії нагородження.
- ✓ Церемонія нагородження включає:
  - збір та шиккування учасників нагородження;

- позивні про початок церемонії нагородження;
  - марш на вихід учасників змагань;
  - вихід учасників змагань та осіб, які вручають нагороди;
  - інформацію диктора (судді-інформатора) про призерів змагань та осіб, які вручають нагороди;
  - вручення нагород, дипломів, квітів, пам'ятних сувенірів за наростаючою шкалою (III, II, I місця);
  - музичний супровід нагородження урочистою музикою (туш);
  - відхід учасників змагань та осіб, які проводили нагородження зі спортивної арени на свої місця.
- ✓ У дикторському тексті (судді-інформатора) першими представляються особи, які вручають нагороди, а потім учасники-призери, тренери.
- ✓ Під час нагородження тренери стають з лівого і правого боку п'єдесталу пошани.
- ✓ У програмі змагань необхідно враховувати найбільш зручний час для проведення церемонії нагородження (зайнятість учасників, присутність глядачів тощо).
- ✓ Після церемонії нагородження можуть проводитися за погодженням з оргкомітетом провідної організації пропагандистські заходи: фотографування переможців змагань, прес-конференції, інтерв'ю і т. д.

### **Закриття змагань**

- ✓ Ритуал закриття змагань включає:
- інформацію диктора (судді-інформатора) про результати змагань, призерів;
  - збір і побудова учасників змагань перед виходом на спортивну арену;
  - позивні про початок церемонії;
  - виконання вихідного маршу;
  - вихід учасників змагань та членів оргкомітету провідної організації на спортивну арену;
  - виступи від оргкомітету провідної організації;
  - вручення призов і нагород;
  - оголошення керівником оргкомітету провідної організації про закриття змагань;
  - спуск державного прапора, виконання державного гімну;
  - вихід учасників змагань зі спортивної арени.

✓ На парад закриття команди виходять і шикуються в порядку зайнятих місць на змаганнях.

✓ Під час нагородження спеціальними призами головний приз вручає керівник оргкомітету провідної організації або, за погодженням, головний суддя, почесний гість, інші призи – представники організацій – засновників призів.

✓ Результати змагань оголошує головний суддя або суддя-інформатор.

✓ Залежно від рангу змагань і необхідності, можливе об'єднання церемонії нагородження і ритуалу закриття без перерви, при цьому послідовність і порядок дій зберігається.

**КОШТОРИС на проведення спортивного змагання** складається згідно з календарним планом і на підставі затверджених показників кількості учасників, обслуговуючого персоналу, розміри оплати праці і існуючих нормативів на необхідні послуги (харчування, проїзд, проживання тощо). Кошторис може містити не тільки статті майбутніх витрат, але і статті доходів, наприклад (табл. 4.), від продажу вхідних квитків, програм, буклетів, вимпелів, значків, сувенірів і т. п.

Таблиця 4

**Основні розділи кошторису затрат  
на проведення спортивного заходу**

| Назва витрат   | Сума |
|--|------|
| Урочиста церемонія відкриття, нагородження, закриття | X    |
| Розміщення учасників та гостей                       | X    |
| Організація харчування учасників та гостей           | X    |
| Оренда спортивної споруди                            | X    |
| Художнє оформлення спортивної арени                  | X    |
| Система статистики та результатів                    | X    |
| Матеріально-технічне забезпечення, оренда обладнання | X    |
| Послуги зв'язку та телекомунікації                   | X    |
| Нагородна атрибутика та сувенірна продукція          | X    |
| Печатна продукція                                    | X    |
| Організація прес-центру                              | X    |
| Інформаційно-пропагандиська кампанія                 | X    |
| Забезпечення безпеки заходу                          | X    |

Закінчення табл. 4

| <b>Назва витрат</b>           | <b>Сума</b> |
|-------------------------------|-------------|
| Транспортні послуги           | X           |
| Спортивна медицина            | X           |
| Організація телетрансляції    | X           |
| Компенсація витрат на переліт | X           |
| Страхування                   | X           |
| Інші статті розходів          | X           |

Кошторис витрат, як свідчать В.В. Галкін (2006) і В.І. Жолдак (2003), на проведення спортивних заходів є не тільки основним документом для бухгалтерських звітів та аудиторських перевірок, але і матеріалом для аналізу економічної та соціальної ефективності витрачених ресурсів і пошуку шляхів для її підвищення.

## 4. КЛЮЧОВІ ФІГУРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННІ ЗМАГАНЬ У ГАНДБОЛІ

### 4.1. Організація, що проводить змагання

Зазвичай офіційні змагання з гандболу проводяться центральними та місцевими органами державної виконавчої влади, національною та місцевими федераціями гандболу, спортивними (гандбольними) клубами, спортивними школами та колективами фізичної культури, які в цьому випадку прийнято називати організаціями, що проводять змагання (ОПЗ). Змагання з гандболу також можуть проводитися державними та громадськими організаціями, редакціями газет та журналів разом із компетентними спортивними установами. Вищі спортивні організації можуть доручати підготовку та проведення змагань підпорядкованим їм установам або об'єднанням спортивних товариств та відомств [20].

Діяльність ОПЗ пов'язана з ґрунтовною розробкою та вирішенням багатьох економіко-управлінських, фінансових та господарських питань, оперативним прийняттям рішень щодо керівництва та виконанням відповідних організаторських робіт. Найголовніші із них (рис. 4):

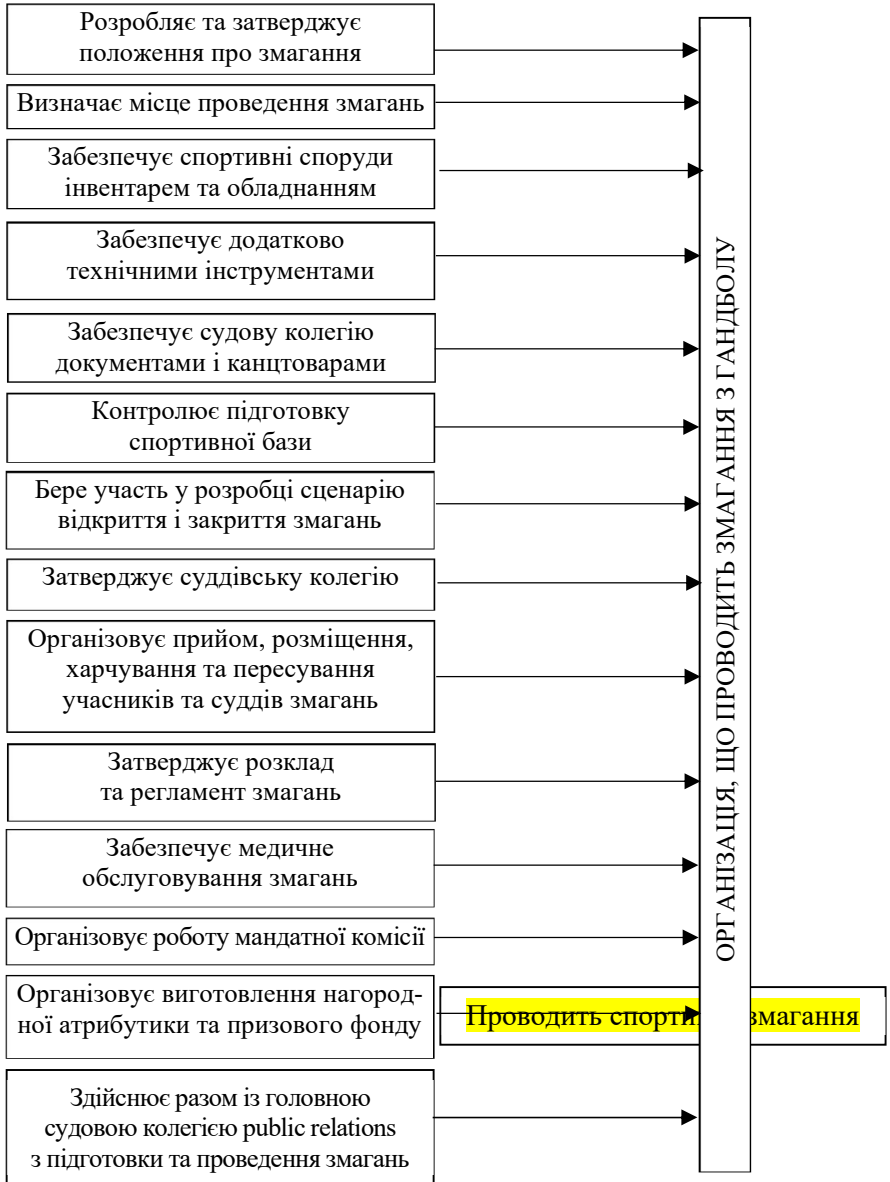
- ✓ розробка та утвердження календарного плану та положення про змагання, вибір найбільш економічної системи їх проведення, забезпечення раціонального використання ресурсів;
- ✓ участь у розробці сценарію відкриття і закриття змагань;
- ✓ утвердження розкладу та регламенту змагань, кількісного складу суддівської колегії (за пропозицією відповідної президії колегії суддів);
- ✓ організація разом із судовою колегією випуску робочих та проміжних протоколів, а також розмноження офіційних підсумкових матеріалів із змагань;
- ✓ здійснення прийому, розміщення, харчування, пересування учасників змагань, а також фінансових розрахунків (із суддями);
- ✓ надання відповідної спортивної бази, інвентарю і обладнання;
- ✓ контроль підготовки спортивної бази разом із суддівською колегією;
- ✓ організація public relations з підготовки та проведення змагань;

- ✓ допомога із мінімальними переїздами учасників та команд (проводиться у межах району, міста, тощо);
- ✓ забезпечення суддівської колегії та прес-центру необхідними матеріалами;
- ✓ влаштування роботи мандатної комісії, медичного обслуговування команд-учасниць;
- ✓ проведення спортивного змагання у чіткій відповідності до календарного плану;
- ✓ придбання і доставка необхідної атрибутики для нагороди (жетони, медалі, дипломи, особисті та командні призи і грамоти), контроль їх вручення та забезпечення контингенту осіб (почесних гостей, ветеранів спорту, заслужених спортсменів, тренерів та суддів) що беруть участь у нагороді переможців та призерів.

Зазвичай ОПЗ призначає свого відповідального представника (директора) змагання. На великих змаганнях може створюватися організаційний комітет (директорат) із декількох осіб. Представник ОПЗ готує план організаційних та господарських заходів, узгоджує його з дирекцією спортивної бази та головною суддівською колегією. Також представник ОПЗ разом із дирекцією спортивної бази та головною суддівською колегією перевіряє готовність бази до змагань, систему забезпечення порядку та безпеки і підписує про це акт, а після закінчення змагання приймає від суддівської колегії підсумкові документи та передає їх ОПЗ.

**Спортивна база проведення змагання** визначається ОПЗ та вказується в положенні про змагання, щоб учасники завчасно могли ознайомитися з місцевими умовами майбутніх змагань та найкращим чином підготуватися до них. Дирекція спортивної бази несе разом із ОПЗ відповідальність за якість змагання, що проводиться на даному об'єкті.

Спортивна база повинна надати відповідно до правил гандболу місця змагань, повністю обладнані інвентарем, меблями, а також забезпечити ділянки для розминки гравців та для збирання й передстартового контролю учасників (з відповідними апаратурою, меблями та засобами зв'язку). Окрім того, спортивна база забезпечує командам роздягалки, душові приміщення та туалети у необхідній кількості та у санітарному стані, що відповідає гігієнічним нормам та вимогам.



**Рис. 4. Основні види робіт організації, що проводить змагання з гандболу**

Під час проведення змагання на базі мають бути наявними необхідні вимірювальні інструменти, що мають посвідчення державної метрологічної служби про їх перевіреність та допуск до використання у зазначені терміни, а також документація (акти), що затверджує відповідність спортивних майданчиків та обладнання встановленим правилами стандартам.

Дирекція спортивної бази повинна представляти в розпорядження суддівської колегії та організаторів приміщення для роботи – місця для суддів та групи інформації на трибуні (суддівську лужу), а також приміщення для секретаріату, групи нагородження, головного судді, інформаційного бюро та прес-центру. Для проведення урочистих церемоніалів дирекцією надається необхідне обладнання. Дирекція також виділяє обслуговуючий персонал для підготовки місць змагань та роботи з суддівською колегією під час змагань. Вона забезпечує роботу буфетів, торгівлю спортивною атрибутикою та яскраве оформлення трибун, у тому числі рекламними плакатами. Під час розминки та ігор гандболістів дирекція відповідає за організацію безпеки та міри забезпечення суспільного порядку [11, 15, 18, 23].

**Учасники змагань** Учасниками спортивних заходів є гравці, тренери, представники команд, лікарі, обслуговуючий персонал. До участі у змаганнях спортсмени допускаються відповідно до іменних технічних заявок із врахуванням вимог положення про змагання.

Всі учасники зобов'язані знати правила та дотримуватися їх, знати положення та всі умови проведення змагань. Спортсменам забороняється до та під час змагань застосовувати допінг – речовину, що штучно покращує фізичний та психічний стан гравця. Про будь-який медикамент, прийнятий учасником у лікувальних цілях протягом двох днів до початку змагання, він сам або представник його команди повинен офіційно повідомити головній суддівській колегії. Учасник, який застосовував допінг або передавав його іншим спортсменам, дискваліфікується.

Організація, що бере участь у змаганні, повинна мати свого представника, уповноваженого для захисту інтересів гандбольних команд та прийняття відповідальності за дотримання ними правил та умов змагання. За відсутності представника, його функції виконує один з учасників.

**Проведення мандатної комісії** До складу мандатної комісії, яка має відповідальні повноваження допуску учасників до змагань, входять: директор (представник ОПЗ), секретар та декілька членів суддівської колегії – головний секретар або його заступник, лікар та інші. Персонально члени комісії підбираються та затверджуються організацією, що проводить змагання.

Мандатна комісія у своїй роботі керується правилами та положенням змагань із певного виду спорту, наказом (розпорядженням) вищої організації про проведення змагань. Члени мандатної комісії перевіряють заявки на участь у змаганнях, а разом із цим – документи учасників (паспорти, свідоцтва про народження спортсменів, які не досягли 16-річного віку, класифікаційні книжки, анкети тощо), які представники команд повинні передати згідно з положенням про змагання. На офіційній першості комісія для перевірки документів може запросити команду в повному складі або лише окремих її членів. Представники комісії передають свої висновки про допущення учасників головному судді, який разом із керівником ОПЗ приймає остаточне рішення.

Комісія заздалегідь готує документацію для допуску та акредитації учасників. Під час перевірки заявок мандатна комісія залишає в основному складі команди передбачену положенням про змагання кількість учасників, робить позначки про умовний допуск, перевіряє наявність візи лікаря, що дозволяє виступ на даних змаганнях.

Командам, що пройшли мандатну комісію, видаються направлення в готель, талони на харчування, квитки учасників, програма, візитні картки або бейджі, де вказуються П.І.Б. та команда спортсмена, відзначні знаки тренера або представника, пам'ятні знаки змагань, сувеніри та інше. В окремих випадках, наприклад, під час проблем із проїзними квитками до місця змагань, представник з усіма необхідними документами має право виїхати на змагання без команди, щоб встигнути на мандатну комісію. Посвідчення особи учасників підтверджуються після їх прибуття [30].

## **4.2. Суддівська колегія – основна ланка менеджменту змагання**

Суддівська колегія змагань являє собою групу безпосереднього керування, менеджмент даного заходу очолює головний суддя.

Головний суддя утверджується організацією, що проводить змагання (ОПЗ), та є керівником змагань, він забезпечує їх проведення згідно з правилами гандболу, положенням про змагання, програмою та наказом організації, яка їх проводить. Головний суддя зобов'язаний керуватися цими офіційними документами у ході своєї роботи. Він комплектує суддівську колегію. Склад головної суддівської колегії, а також кількість місцевих та іногородніх суддів визначає вища організація. Комплектування головної суддівської колегії повинно завершуватися не пізніше, ніж за місяць до початку змагань. Що стосується національних змагань – не пізніше, ніж за 3 місяці [7, 22, 24].

Головна суддівська колегія відповідає за нормативно-правове та організаційне забезпечення змагань.

Головний суддя зобов'язаний:

- ✓ кваліфіковано здійснювати керівництво, домагаючись чіткості в роботі суддів, представників команд і проведення змагань чітко за програмою, правилами і положенням про змагання; якщо є будь-які відхилення від офіційно встановлених вимог у роботі суддів, обслуговуючого персоналу, спортивних споруд або в поведінці учасників і представників команд, він зобов'язаний терміново вжити заходів з метою усунення таких відхилень і недоліків;

- ✓ проводити засідання суддівської колегії разом із представниками команд перед початком змагань та після них, перед початком і наприкінці кожного виду програми для визначення і затвердження результатів змагань, а також під час змагань, якщо в цьому є необхідність;

- ✓ розглядати заяви (протести) представників команд і приймати щодо них рішення;

- ✓ брати участь у підбиранні суддів, призначенні головного секретаря, заступників, старших суддів у суддівських бригадах, а також проводити інструктаж;

✓ завчасно перевіряти підготовлені спортивні споруди, місця проведення, обладнання, інвентар; за необхідності вжити заходів щодо усунення недоліків;

✓ особливо ретельно перевірити підготовленість секретаріату [1, 13, 31].

Головний суддя має право:

✓ скасувати або перенести початок змагань, припинити подальше проведення та зробити тимчасову перерву у таких випадках: коли спортивне обладнання та інвентар виявилися непридатними; у випадку несприятливих погодних умов; виникнення умов, що загрожують стану здоров'я спортсменів та глядачів;

✓ звільнити від суддівства або перевести на іншу посаду суддів, які не справляються зі своїми обов'язками;

✓ видалити представника з місця змагань, якщо його поведінка заважає їх проведенню;

✓ зробити коректування у програмі змагань, якщо в цьому виникла необхідність;

✓ затримати оголошення результату змагань для додаткового з'ясування та остаточного рішення, якщо суддями або учасниками допущені порушення правил, при цьому можуть бути присутніми представники інших команд, окрім суддів, безпосередньо зайнятих у суддівстві даних змагань;

✓ відмінити неправильні рішення суддів; у виняткових випадках може тимчасово залишити місце проведення змагань та доручити одному із своїх заступників виконувати обов'язки головного судді;

✓ давати оцінку роботі суддів [1, 13].

### **Склад, права та обов'язки суддівської колегії**

Суддівська колегія змагань з гандболу зазвичай складається з суддівських бригад, секретаріату, допоміжного суддівського персоналу, технічної служби (оглядової комісії, апеляційного журі, інспектора). Очолює суддівську колегію головний суддя.

Окрім головного судді, до складу головної суддівської колегії на масштабних змаганнях повинно бути ще 3-4 його заступники та головний секретар. На правах заступника головного судді також до складу входить лікар.

На посаду головного судді підбирають спеціаліста, який за своїм професійним рівнем, суддівською кваліфікації та за рейтингом у спортивному світі відповідає призначенню на роль лідера серед суддів з гандболу.

Діяльність головного судді визначає успішну роботу суддівської колегії та успіх самих змагань. Він може зняти невідповідну команду зі змагань, якщо продовження виступу загрожує відбитися на здоров'ї гравців.

Перед змаганням головний суддя проводить одну або декілька нарад представників, на яких оголошується остаточний графік змагань (більш докладний, внутрішній), проводиться жеребкування, обговорюється церемонія урочистого відкриття та закриття заходу, розглядаються окремі питання програми та правил змагань. Голова суддівської колегії повинен приймати рішення у непередбачуваних, екстрених обставинах, не створюючи зайвої паніки.

Не пізніше, ніж за годину до початку змагань, головний суддя зобов'язаний бути на робочому місці. За півгодини до початку він закінчує огляд та перевірку всіх служб та основних об'єктів, контролює роботу своїх заступників, перевіряє готовність секретаріату. Для більш чіткого керування у суддівстві головний суддя розробляє план роботи головної суддівської колегії.

Головному судді безпосередньо підпорядковується головний секретар, який відповідає за нормативно-правове оформлення всього ходу проведення змагань. Головний секретар відповідно до масштабів даного змагання підбирає склад секретаріату та розподіл обов'язків. Секретаріат оформлює протоколи, проводить підрахунок між учасниками та командами, виявляє переможців та призерів, готує матеріали для інформації про хід змагання, перевіряє правильність заповнення протоколів суддями, вписує результати у вільні таблиці, здійснює зв'язок із представниками засобів масової інформації (радіо, телебачення, газет, журналів).

Головний секретар зобов'язаний:

- ✓ приймати іменні заявки;
- ✓ проводити жеребкування разом із представниками команд;
- ✓ підготувати протоколи змагань, роздавати їх старшим суддям;
- ✓ контролювати роботу секретарів;

- ✓ виводити командні результати та представляти їх для затвердження на засіданні головної суддівської колегії;
- ✓ підтверджувати своїм підписом результати змагань;
- ✓ складати акти та звіти із змагань для організації, що їх провводить, вести табель роботи суддів, видавати довідку про отримання учасниками спортивного звання;
- ✓ здійснювати підготовку дипломів, грамот для призерів та переможців [1, 13, 31].

На масштабних змаганнях обробку суддівської документації та підсумкових результатів виконують електронні обчислювальні машини (ЕОМ). Секретаріат готує інформаційний матеріал для занесення у комп'ютер.

Головний секретар має право:

- ✓ проводити відбір на чергове суддівство секретаріату;
- ✓ узгодивши із головним суддею, тимчасово звільнити від роботи секретарів, які не справляються із своїми обов'язками;
- ✓ виявивши помилку під час підрахунку результатів, затримати їх оголошення;
- ✓ не розголошувати інформацію представникам засобів масової інформації;
- ✓ давати оцінку роботі секретаріату;
- ✓ мати необхідну кількість розмножувальної техніки та робітників, згідно із кошторисом витрат та положенням про змагання.

### **Заступники головного судді**

На посаду заступників рекомендують виставляти компетентних, професійних суддів, які мають хороші організаторські здібності.

Суттєвим чинником в організації та проведенні змагань є правильний розподіл роботи між головним суддею та його заступниками. Під час розподілу обов'язків головний суддя закріплює своїх заступників за напрямками діяльності: загальні питання, матеріально-господарська служба, інформація і пропаганда, кадри, медичне забезпечення, інші напрямки (залежить від масштабу змагань).

Заступник із загальних питань є першим заступником головного судді та виконує його обов'язки, коли той відсутній. Головне завдання цього заступника – зв'язок із оргкомітетом та контроль підготовки та проведення змагань.

Заступник із матеріально-господарської служби тримає під контролем графік роботи транспорту, розміщення та харчування, забезпечення інвентарем та обладнанням, допомагає в організації урочистого відкриття та закриття змагань.

Заступник головного судді з кадрів забезпечує підбирання та розміщення суддів за бригадами, разом із старшими суддями визначає кількість суддівського персоналу у кожній бригаді та у секретаріаті, здійснює контроль побутових умов та харчування суддів. Також він доповідає головному судді про місце збору суддів та терміни їх від'їзду.

Заступник з інформації та пропаганди відповідає за зв'язок із представниками засобів масової інформації, за інформацію, яка виходить із змагань, яка озвучується суддею-інформатором, наочну інформацію, що вивішується на стендах, афішах, у рекламі програми, буклетах та інших атрибутах пропаганди змагання.

Представники головної суддівської колегії за 1–5 днів до змагань разом із оргкомітетом перевіряють стан підготовки усіх служб та графік їх роботи, затверджують регламент змагань. Під час складання регламенту змагань потрібно врахувати час для засідання першої суддівської колегії та представників команд не раніше, ніж через 1,5–2 години після закінчення роботи мандатної комісії, оскільки необхідно підготувати об'ємну інформацію про учасників змагань.

Заступник головного судді з медичного обслуговування доповідає на засіданні суддівської колегії про допущення гравців до змагань та про інші медичні та санітарно-гігієнічні питання, здійснює медичне спостереження за учасниками на змаганнях, за необхідності надає медичну допомогу. У випадку неможливості гравцями продовжувати змагання через травму або хворобу він ставить питання перед головною суддівською колегією про їх зняття зі змагань, якщо це загрожує здоров'ю спортсменів. Також він слідкує за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог у місцях проведення змагань, розміщення учасників та пунктах харчування, а після закінчення змагань представляє головному судді звіт про результати своєї роботи із зазначенням в ньому випадків захворювань, травм, якщо такі мають місце, із висновками та пропозиціями.

Чергове засідання суддівської колегії із затвердження результатів призначається через 30–40 хвилин після оприлюднення попередніх підсумків змагання з таким розрахунком, щоб представники команд за необхідності змогли подати протест з приводу результатів, а суддівська колегія – розглянути його та прийняти рішення до початку засідання. Цей процес має проводитися організовано, у діловій обстановці. Неприпустимо обговорювати із представниками команд положення про змагання, рішення суддівської колегії та диктувати їм місницькі умови. Слід пояснювати, що правила і положення не обговорюються. Ті, хто не згодний із рішеннями суддівської колегії можуть подати письмовий протест та припинити подальше обговорення. Контролюючи роботу суддівських бригад, головний суддя та його заступники повинні уникати будь-яких вказівок в упорядкованому ієрархічному ланцюжку "головний суддя – заступникам, заступники – старшим суддям". Безпосереднє навантаження із проведення змагань лягає на суддівські бригади та старших суддів.

Старший суддя до початку змагань знайомить свою бригаду із графіком змагань та порядком роботи бригади, із правилами, положеннями та документами, які стосуються суддівства даних змагань, а також із спеціальними вказівками головної суддівської колегії. Після рішення організаційних питань судді встановлюють єдину позицію у трактуванні та дотримуванні правил змагання.

Старший суддя зобов'язаний:

- ✓ організувати змагання із своєю бригадою у точній відповідності до правил змагань;
- ✓ до початку змагань провести додатковий інструктаж суддів, перевірити стан місць змагань, обладнання та інвентарю, під час виявлення недоліків вжити заходів для їх усунення;
- ✓ здійснювати керівництво роботою суддівської бригади та слідкувати за точним дотриманням правил змагань учасниками та суддями;
- ✓ своєчасно отримати необхідну документацію та протоколи у головного секретаря;

- ✓ перевірити спортивну форму гравців;
- ✓ забезпечити своєчасний початок та закінчення змагань;
- ✓ підбити підсумки змагань та передати їх головному секретарю;
- ✓ оцінювати роботу членів своєї суддівської бригади;
- ✓ вирішувати спірні питання, якщо вони виникають у процесі змагань.

Старший суддя має право:

- ✓ тимчасово (до узгодження із головним суддею) звільнити від роботи суддів, які не справляються із своїми обов'язками;
- ✓ зняти з змагань учасників, якщо вони порушують правила гандболу, доповісти про це головному судді або одному з його заступників;
- ✓ для рішення спірних питань провести засідання суддівської бригади (із запрошенням представників команд або без нього) або передати питання головному судді [20].

Суддя з інформації – сполучна ланка між спортсменами, глядачами та суддями – відповідає за своєчасне оповіщення через мікрофон результатів гри. Суддя-інформатор повинен мати гарну дикцію та добре поставлений голос, вільно говорити перед мікрофоном.

Спортивному коментатору належить помітна роль на змаганнях. Від того, наскільки цікава та кваліфікована буде його промова, певною мірою залежать враження глядачів від змагань, тому готуючись до змагань, суддя-інформатор повинен передбачити текст для заповнення пауз, визначити зміст інформації та її розподіл за часом.

Під час проведення змагань суддя-інформатор зобов'язаний:

- ✓ оголошувати програму та порядок проведення змагань згідно з правилами гандболу;
- ✓ представляти глядачам учасників змагань та суддів;
- ✓ добре знати правила даних змагань, найвищі досягнення, хронологію, а також провідних гравців;
- ✓ давати лаконічну інформацію у доступній для широких мас формі;
- ✓ передавати розпорядження головного судді та судової колегії;

✓ представляти інформацію у дусі пропаганди та агітації гандболу;

✓ здійснювати аудіальне забезпечення церемоній відкриття та закриття змагань відповідно до сценарію, підготовленого заздалегідь;

✓ сприяти чіткій організації проведення змагань.

Суддя-інформатор має право:

✓ зробити коректування у програмі змагань за узгодженням із головною суддівською колегією;

✓ затримати оголошення попередніх результатів змагань для додаткового з'ясування та усунення помилки, якщо він її виявив;

✓ вимагати від технічної служби нормальних умов для трансляції (неушкоджені мікрофони, гігієнічна відповідність нормативів роботи);

✓ мати необхідну кількість технічних робітників та помічників [20].

Безпосереднє навантаження з проведення змагань лягає на суддівські бригади, які мають у своєму складі суддів, що виконують функціональні обов'язки:

✓ суддя з нагороди;

✓ суддя при учасниках;

✓ суддя з інвентарю та обладнання;

✓ комендант змагань;

✓ лікар.

**Основні процедури роботи суддівської колегії.** Церемонія відкриття засідання загальної суддівської колегії разом із представниками має принципові основи проведення та взаємовідносини головного судді із суддівською колегією. Регламент проведення першого організаційного засідання суддівської колегії такий [20, 24, 25]:

1. Керівник провідної організації відкриває засідання;

2. Дається слово керівнику органу адміністративного управління територіального утворення (підприємства, закладу, організації), на базі якого проходять змагання;

3. Керівник організації, що проводить змагання, представляє головного суддю та головного секретаря.

Головний суддя змагань:

- ✓ представляє головну суддівську колегію;
- ✓ дає слово голові мандатної комісії та головному лікарю;
- ✓ інформує представників команд з організаційних та господарських питань, використовуючи присутність на засіданні керівників провідної організації для коректування питань;
- ✓ дає слово головному секретарю для проведення жеребкування;
- ✓ вирішує організаційні питання, координує їх із суддями та відповідає на питання представників;
- ✓ після проведення жеребкування закриває перше засідання суддівської колегії.

На цьому закінчується перша організаційна нарада. Щоденно після закінчення змагань головний суддя відповідно до програми, разом із суддівською колегією та представниками, проводить засідання з підсумками вже проведених змагань та з інформацією про ті, які відбудуться наступного дня. Для більш якісного проведення заходів головний суддя складає графік оперативного управління змаганнями.

Після закінчення змагань головна суддівська колегія збирається разом із представниками команд та затверджує результати ігор згідно з положенням, якщо не з'являється письмовий протест.

**Розглядання протестів.** Протест у спортивних змаганнях – це документ (письмова заява), де міститься заперечення проти дій певного гравця, тренера, представника, судді змагань. Протест описує конфлікт із посиланням на відповідні пункти правил, положення, програми змагань, підписується представником (капітаном) команди та подається головному секретарю.

Головний секретар повинен зазначити час подачі протесту та негайно ознайомити з ним головного суддю, надавши водночас необхідні для розбору протесту матеріали та попередню експертизу. Рішення з протесту приймає особисто головний суддя, який може заздалегідь внести його розглядання на засідання головної суддівської колегії [1, 20].

На змаганнях великого масштабу цю функцію виконує інспектор, апеляційне журі та оглядова комісія, яка призначається

вищою організацією. Журі складається з трьох осіб (голова та 2 представники, один з яких – головний суддя). Рішення із протесту має бути прийнято протягом години. Якщо потрібне більш тривале розслідування фактів, викладених у протесті, термін збільшується до 24 годин. У будь-якому разі, розглядання протесту має закінчитися до утвердження технічних підсумкових результатів. Рішення головного судді викладається у письмовому вигляді, доводиться до відома представника, який протестує, та до капітана команди та додається разом із протестом до звіту про змагання.

Протест може не розглядатися у таких випадках [1, 13]:

1. Якщо в ньому не вказані пункти правил положення та програми про дані змагання, які протестуючий вважає порушеними;
2. Якщо протест поданий після утвердження результатів, тобто після рішення суддівської колегії;
3. Якщо пройшло більше однієї години після закінчення даної гри у змаганні.

Якщо протест, поданий на учасника до старту, не можна розглянути негайно, суддівська колегія має право умовно допустити цього гравця, про що потрібно попередити представника команди. У випадку анулювання протесту результат учасників, допущених умовно, теж анулюється.

В основі кожної конфліктної ситуації лежить або порушення правил змагань, положення, програми заходу суддею або учасником, або неточність інформації, оголошення.

**Засідання головної суддівської колегії разом із представниками щодо затвердження результатів.** На загальній нараді, якщо немає зауважень, результати змагання затверджуються. Обговорюються підсумки змагань:

1. Рівень спортивно-технічних результатів та підготовки спортсменів і команд;
2. Відгук на суддівство змагань;
3. Підготовка місць проведення змагань.

Велике значення для обміну досвідом має аналіз роботи команд та результатів спортсменів.

Головний суддя повинен влаштувати розбір суддівства, спочатку в цілому дає оцінку проведенню змагань, а потім переходить до оцінювання роботи окремих суддівських бригад. Аналітичний розбір проходить також стосовно головної суддівської колегії та старших суддів.

Роботу головного судді, а також інспектора, оглядової комісії та апеляційного журі проводить вища організація. Після закінчення засідання старші судді оцінюють свої бригади, проводять розбір їх суддівства та виставляють відповідні бали підлеглим. Позитивна оцінка членам головної суддівської колегії та керівникам суддівських бригад ставиться за бездоганну організацію роботи на довірєній ділянці [7, 20].

## 5. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДУ КОМПЛЕКСНОГО ПРОЄКТНОГО ПЛАНУВАННЯ СПОРТИВНОГО ЗАХОДУ

Система техніко-організаційного проектування комплексної акції (СТОПКА) – метод ділового техніко-організаційного проектування та планування акції, заходу або події, розроблений В.І. Жолдак ("акція" – від франц. *action* – дія, що починається для досягнення будь-якої економічної, соціальної або політичної мети). В основі методу лежить системний аналіз і системний підхід до організації цільової діяльності, здійснення запланованої акції. Застосування методу "СТОПКА" дозволяє будь-якому організатору передбачити весь спектр майбутніх робіт, визначити приватні завдання виконавцям.

Початковим етапом дій організаторів змагань за методом "СТОПКА" є з'ясування мети і загального завдання, задумки керівництва, приватних цілей тощо. Автор відзначає, що на цьому етапі з'ясовуються і визначаються ситуація і умови діяльності, об'єкт впливу, мета, виражена в конкретних умовах і показниках, кінцевий результат; терміни готовності етапних і підсумкових робіт; виділяються ресурси; обмеження в діях і використанні ресурсів; інша інформація, необхідна для справи.

На підставі всіх отриманих відомостей і прогнозування змін чинників організаторами, одноосібно або із залученням експертів-радників, здійснюється формування загального попереднього образу і уявлення мети, кінцевого заходу, розробляється сценарій або ескіз-проєкт для загального попереднього узгодження з керівництвом або замовником. Такий сценарій слугує для орієнтування безлічі приватних цілей, підцілей і планових завдань.

Під час розробки сценарію, на етапі підготовки ескіз-проєкту, здійснюється попередній системний аналіз акції, цільової діяльності з виділенням блоків дій **цільових**, тих, що **забезпечують**, та **додаткових**, тобто з визначенням розділів діяльності, які:

- ✓ безпосередньо ведуть до мети, працюють на досягнення кінцевого результату;

- ✓ забезпечують, підтримують цільовий процес, сприяють його реалізації;
- ✓ визначають супутні події та міри, які побічно забезпечують цільовий процес.

Використання попереднього системного аналізу дозволяє ще до початку робіт розумно і холоднокровно визначити, на які з них слід звернути найбільшу увагу, і направити ресурси, які можуть вважатися допоміжними, "фоновими". У даному контексті ряд термінів вживається в певному значенні: **робота** – цілеспрямована діяльність, здійснення якої забезпечує досягнення мети; **процедура** – сукупність управлінських і виробничих операцій, які виконуються за певною схемою, алгоритмом, який передбачає зміну операцій, їх поєднання та взаємозв'язок; **операція** – первинна ланка діяльності, управлінської праці, що складається з елементарних дій; **стандартна процедура** – постійна послідовність однотипних операцій, які необхідно і достатньо забезпечують виконання завдань і досягнення конкретної мети.

Технологія здійснення методу "СТОПКА" виконується за формулою:

$$\text{СТОПКА} = 10\text{С} + 7\text{T} + 10\text{О} + 10\text{П} + 4\text{К} + 10\text{А},$$

де

### "С" – СЕНС, ЗМІСТ І МЕТА ДІЯЛЬНОСТІ

**Стан** системи в результаті діяльності, тобто МЕТА, кінцевий результат проведеного заходу (перш ніж починати, слід визначити, чим воно повинно закінчитися, що планується отримати в результаті).

**Стратегія.** Напрямок руху і методологія досягнення мети. Тут мається на увазі загальний задум майбутньої діяльності, що містить у собі визначення цілей і підцілей, основні, принципові умови витрачання ресурсів на цільові роботи і методи їх виконання, встановлення основних каналів і регламентація потоків фінансових коштів і службової інформації.

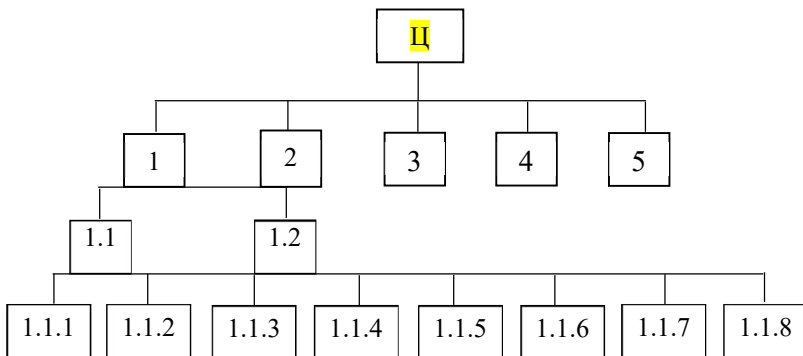
**Стадії, завдання** – основні роботи та програма цільової діяльності. Підготовка турніру передбачає етапи тренувань, вдосконалення майстерності та спеціалізованої підготовки до переможного старту. Усе це необхідно передбачити під час складання програми діяльності.

**Стеження і дотримання** відповідності процесу до заданих, планових параметрів. Створюються критерії та показники ефективності поточної діяльності. Спортсмен і тренер повинні чітко визначати тренувальні навантаження і реакцію організму на них, щоб підготуватися до високих результатів.

**Системний аналіз.** Найбільш зручна і прийнята на практиці форма – це дерево цілей (рис. 5), фіксація, логічне розчленування й аналіз етапів і результатів діяльності, визначення етапних підцілей. У спортивній практиці застосовується повсюдно: для успішного виступу спортсмену (гандболісту) необхідно тренуваннями отримати і зберігати на високому рівні фізичні якості; мати уявлення про місце змагань, про суперників і їх актуальні можливості, розробити тактичні варіанти змагальної діяльності; мати необхідне і достатнє фінансування, що забезпечує потрібне харчування, якісне матеріально-технічне обладнання; мати необхідні реквізити учасників даного змагання: офіційну заявку, занесення до протоколу, старту норму учасника тощо.

**Сигнал** відносної пріоритетності, умовний коефіцієнт значущості кожної роботи і підцілі (на основі експертного аналізу і оцінки): індекси-гроші-час. Визначення і виділення ресурсів за підцілями відповідно до КЗР – коефіцієнту значущості робіт.

**Строки.** Хронологічна послідовність і запланована тривалість робіт, операцій; визначення календаря (орієнтовних дат етапної та підсумкової готовності) цільових робіт.



**Рис. 5. Схема "дерева цілей"**

**Способи.** Характеристика процедур та операцій, технологія та конкретна методика їх виконання, а також диференційований розподіл ресурсів для забезпечення певних робіт, процедур, операцій, робочих місць і виконавців. Під час вирішення цієї групи питань потребується співучасть представників структур лінійного управління, які мають вирішальний голос і фахівців, експертів (із правом дорадчого голосу). Справа в тому, що виконавці і підрозділи, як правило, вимагають собі найбільш пріоритетного, першочергового та багатого фінансового та іншого забезпечення, хоча це найчастіше не вимагає інтересу спільної справи. У проведенні спортивного змагання дуже важлива думка представників команд та суддів, які безпосередньо здійснюють змагальну діяльність. Однак цю думку необхідно звіряти з висновками представників функціональних структур (планово-фінансової бухгалтерії) і незалежних експертів, у тому числі вчених, а також із рекомендаціями громадських органів.

**Суть** певного фрагмента спеціалізованої діяльності – робочі завдання, план підготовки і проведення змагання або сценарій. Тут здійснюється поєднання нормативів, приписів та ініціативи: визначається, що потрібно зробити, дотримуючись певних обов'язкових умов і межі допустимої ініціативи.

**Спеціальна** індивідуальна інформація: індивідуальний план дій і робіт. Кожен виконавець має право (повинен) мати чітко визначене за всіма параметрами (терміни і форма готовності результату, засоби і запропоновані методи тощо) завдання на виконання майбутніх конкретних процедур та операцій. Саме така форма організаційної практики дозволяє ввести і здійснити персональну відповідальність за роботу та підвищити її якість.

## **"Т" – МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

**Табельне майно** – індивідуальний інвентар, екіпірування, уніформа, тобто недороге майно для короткотривалого використання, індивідуальне оснащення робочого місця, а також нормативи і умови користування ним.

**Технічні** пристрої, обладнання, майно довготривалого, переважно групового користування, дороге. Під час визначення

кількості та складу такого обладнання слід керуватися умовами державних мінімальних соціальних стандартів, місцевими нормативами.

**Територія.** Географічні та екологічні характеристики умов діяльності. Під час освоєння нових територій (пов'язаних із будівництвом, прокладкою комунікацій тощо) необхідна консультація з органами, які володіють землеустроєм, потребується також отримання відповідних дозволів і нормативів.

**Топонімія** (розташування) і номенклатура, мережа і склад об'єктів і потужностей; розміщення і характеристика споруд, приміщень, склад допоміжних об'єктів.

**Технологічне** забезпечення й обслуговування, що містить у собі постачання, доставку і розподіл технічних засобів, інструментарію, інвентарю та організацію харчування, продовольчого і майнового постачання співробітників. Ця умова повною мірою стосується також обслуговування учасників пропонуваного спортивного змагання.

**Трудові ресурси**, резерви і сировина. Кожне починання з досягнення будь-якої мети необхідно супроводжувати визначенням і виявленням ресурсів, необхідних для цього.

**Транспорт**, телефон, телетайп та інші види комунікації. Необхідність комунікацій є значущою умовою для успішної діяльності будь-якої системи, оскільки їх відсутність призводить до її самоізоляції і згасання.

**Для всіх компонентів групи "Т" проводяться оціночні характеристики:**

**1) тенденції розвитку:**

- стан у минулому;
- актуальний стан;
- перспектива розвитку;

**2) кількість:**

- дефіцит, нестача;
- необхідне і достатнє;
- достаток і надлишок;

**3) якість:**

- моральне і фізичне;
- придатність і дефектність;
- архаїчність-сучасність-перспективність.

Після оціночної характеристики намічається плановий **вплив** на компоненти групи "Т":

- ✓ придбання, будівництво;
- ✓ ремонт;
- ✓ заміна, обмін;
- ✓ списання, ліквідація;
- ✓ передача на баланс;
- ✓ передача підшефним, спонсорство, благодійність;
- ✓ експлуатація, розподіл користування між учасниками;
- ✓ здача в оренду свого, наймання чужого.

## **"О" – ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Окреслення мети організації** – цьому сприяє системоутворювальний, довготривалий установчий акт, що визначає місію (призначення), мету, зміст та суть діяльності оргкомітету спортивного змагання як структури, що досягає поставленої мети.

**Організаційна структура**, взаємоположення компонентів системи; структура підрозділів оргкомітету. Ґрунтується і визначається відповідно до положення про змагання, модифікується та вдосконалюється у процесі діяльності залежно від змін середовища і появи нових цілей.

**Основи нормування** і правила розподілу та використання ресурсів, розпорядництво фінансово-господарським забезпеченням. Особливо ця умова є важливою для успішного виконання комплексного заходу, в якому задіяні багато виконавців, які мають загальне забезпечення і отримують ресурси із загального резерву.

**Обов'язки** і функції членів оргкомітету, співробітників, їх взаємодія. Ця умова забезпечує гармонійну злагодженість і необхідну синхронізацію всіх підрозділів і працівників організації.

**Оперативний робочий план** на основі прогнозування і перспективного планування діяльності оргкомітету. Форми плану – дескрипторний, матричний, стрічковий, концентричний, сітковий.

**Обслуговування і забезпечення** цільової діяльності: технічні засоби та організаційні заходи. Охорона порядку і оптимізація санітарно-гігієнічних умов, лікарський контроль і оперативне обслуговування. Виконання вимог пожежної, санітарно-епідемічної

служби є необхідною умовою зменшення ризику і забезпечення стійкості основної діяльності.

**Організаційні впливи**, в першу чергу, адміністративно-організаційні. Виконуються перед початком і під час проведення змагання, є основним інструментом управління.

**Облік та звітність:** формуляри, умови і порядок звітності; одиниці врахованої інформації; носії облікової інформації; документи, протоколи, дані про сплату податків та ін.

**Організація контролю.** Правила та схема процесу і результатів на основі обліку та звітності. Аналіз інформації зворотного зв'язку і розробка перетворюючих впливів, оперативне коректування робочого плану.

**Організація здійснення** перетворюючих впливів; коректування активних чинників процесу, підготовки і проведення спортивного змагання. Жива управлінська робота – її зміст, методи, форми багато в чому залежать від реальних і мінливих умов і обставин, але можуть допомогти і заздалегідь підготовлені варіанти запрограмованих на аналогічну ситуацію рішень.

## **"П" – ПРОПАГАНДА І ПОПУЛЯРИЗАЦІЯ СПОРТИВНОГО ЗМАГАННЯ**

**Прогнозування і планування** є визначенням комплексу системи заходів, а саме визначенням та позначенням кінцевого результату кампанії "П". Перш ніж формалізувати ідею та прагнути передати відомості конкретному споживачеві або широкому колу можливих користувачів інформації, треба уявити, чого хотілося б досягнути в результаті, і те, який ефект може виникнути.

**Покупець і користувач** спортивно-видовищної послуги та відповідної інформації. Диференційований аналіз аудиторії інформації та потенційних глядачів й уболівальників. Справа в тому, що інформація або реклама взагалі, як правило, втрачається у морі повідомлень і не сприймається більшістю населення. Найбільш ефективною є пропаганда, реклама, спрямована на різні соціально-демографічні групи населення, які мають цілком визначені стійкі ознаки та характеристики (підлітки, батьки дітей, які займаються гандболом; ділові люди; уболівальники гандболу та ін.).

Кожна група вибірково шукає і відбирає для себе цікаву і бажану інформацію, ігноруючи іншу.

**Підготовка** споживчої поведінки. Їй сприяють маркетингові та соціальні дослідження факторів і моделей впливу на процес прийняття рішення про спортивно-видовищну послугу.

**Правила** рекламного впливу, відображені в Міжнародному кодексі рекламної практики, прийнятому в 1987 р.

**Публікації.** Джерело інформації, комунікації та особливості впливу анонімного і особистого характеру. Кожен глядач відповідним чином реагує на виступ улюбленої і популярної команди (гравця) або на виступ незнайомого йому гандбольного клубу (гравця).

#### **Спонування споживача.**

Тут зазвичай застосовується правило впливу на аудиторію "ЗІСР":

- ✓ **збудження** – сигнал;
- ✓ **інформування** – попереднє і додаткове;
- ✓ **спонування** – емоційне і когнітивне;
- ✓ **регулювання** поведінки споживача інформації.

За правилом ЗІСР зазвичай відбувається презентація послуги або знайомство з новим об'єктом, особою і т. ін. Розрізняють ефект впливу "П": переважно-емоційний; когнітивний; той, який регулює поведінку.

**Пропозиція і просування** спортивного змагання. Вивчення та облік ефективності системи "П" на основі системи зворотного зв'язку – методи, критерії, показники, пороговий і оптимальний рівні; надмірність і шум. Канал комунікації: формальний – офіційний і офіціозний; неформальний – організований і стихійний. Чутки як ефективний канал масової комунікації; основні правила маніпулювання чутками та їх припинення. Усе це необхідно враховувати, використовувати, регулювати, щоб досягти успіху.

**Програма пропаганди і просування** спортивного змагання. Методи, форми і технологія впливу на аудиторію. Контент-аналіз інформації, її інтенсивність і щільність, відповідність мети і об'єкта впливу. Ця умова є дуже важливою під час різного роду починань, які потребують підтримки громадськості.

**Паливо**, енергоносії, необхідні і достатні для надання спортивно-видовищної послуги та забезпечення цільової діяльності.

**Поточне фінансування** цього заходу, конкурентна діяльність.

**Поправки в програму "П"**: аналіз і коректування програми, змісту і технології, здійснення удосконалених акцій, агітаційно-пропагандистських та рекламних операцій.

## **"К" – КАДРИ. КОМПЛЕКС УПРАВЛІНСЬКОГО ВПЛИВУ НА ПЕРСОНАЛ**

**Кваліфікаційна професійна підготовка**, перепідготовка, підвищення кваліфікації кадрів. Проводиться відповідно до Закону України "Про фізичну культуру и спорт" (2009) на основі навчальних планів, програм та інших компонентів навчально-методичного комплексу професійної підготовки фахівців на базі спеціальних навчальних закладів і їх підрозділів, спеціальних курсів, семінарів.

**Кваліфікаційні характеристики фахівця.** Під час підбору кадрів спочатку виявляються і визначаються необхідні і достатні характеристики працівника, необхідні на даному робочому місці, працівника даної професії та спеціальності, здатного найкращим чином виконати поставлене перед ним завдання та обслужити конкретне робоче місце.

Потім пропонуються персоналії кандидатів. Одним із варіантів підбору є оголошення відкритого конкурсу для всіх бажаючих. Наступним етапом є розгляд і аналіз реальних професійних і особистісних характеристик кандидатури.

**Критерії оцінки та відбору кадрів.** Відбір означає прийняття обґрунтованого і справедливого рішення про зарахування кандидатів, які мають більше показників для придатності до подальшої професійної діяльності.

**Методика аналізу та оцінки працівника управління** (за формою періодичного звіту Організації об'єднаних націй) включає в себе:

- ✓ професійні знання і вміння;
- ✓ здатність аналізувати;
- ✓ вміння приймати рішення;
- ✓ здатність оцінювати обстановку;
- ✓ здатність письмово висловлювати думки;
- ✓ вміння усно викладати думки робочою мовою;

- ✓ старанність;
- ✓ якість та кількість виконуваної роботи;
- ✓ почуття відповідальності;
- ✓ ініціативу;
- ✓ пунктуальність, виконавську дисципліну та ін.

Зростання вимог до кадрів висуває на перший план проблему методів і критеріїв оцінки діяльності фахівців.

Для визначення відповідності кандидата до вакантної посади застосовуються **об'єктивні методи оцінки**. Ці методи поділяються на три групи: якісні, кількісні та комбіновані.

**Якісні методи** включають оцінку об'єктивних якостей кандидата на посаду на підставі документів з обліку кадрів і характеристики, що дає уявлення про найбільш істотні позитивні і негативні риси його роботи і характеру, а також оцінку виконання функціональних обов'язків і порівняння наявних у кандидата якостей з переліком тих, які є необхідними для роботи на даній посаді.

**Кількісні методи** – методи класифікації за порядком, у якому кандидати розподіляються за номерами з урахуванням різних критеріїв, які беруться за основу оцінки. Сума отриманих порядкових номерів характеризує місце кандидата серед інших (чим менше сума номерів, тим вище місце займає кандидат), а також метод вільної бальної оцінки, що привласнюється комісією кожній якості кандидата за заздалегідь розробленою шкалою (подібна тенденція є в суддівстві змагань з фігурного катання).

**Комбіновані методи** включають: тестування, використання спеціального переліку питань і завдань. Перевагами тестів є стислість часу, відведеного на вирішення завдання і наявність спеціального еталона для порівняння рішень. Метод оцінок дозволяє визначити частоту проявлення тих чи інших якостей і привласнити на цій підставі певну суму балів працівникові. Цей метод є ефективним за умови рівності професійної підготовки кандидатів, особливо тих, які давно працюють у даній сфері управління. Сенс цього методу: ті, у кого часто повторюються такі якості, як пунктуальність, відповідальність, дисциплінованість та ініціативність, мають перевагу.

Надійність усіх методів залежить здебільшого від ступеня відпрацювання методики обраної кількісної, якісної або комбінованої оцінки кадрів. При цьому виділяють три основних об'єкта оцінки: робота, її результати та індивідуальні якості особистості. Аналіз цих трьох основних об'єктів оцінки фахівців має здійснюватися у процесі підбору та розстановки кадрів.

**Комплексний підхід** до управління персоналом включає в себе адміністративне регулювання праці, встановлення правил внутрішнього розпорядку, планування і організацію робочого часу, графік, змінність і розклад праці. Сюди входить забезпечення прийнятних умов і охорона праці. Найважливішим напрямком організації роботи працівників є їх поділ за функціональними обов'язками: безпосередньо надають спортивно-видовищну послугу і забезпечують цей процес. Зокрема, фізкультурні працівники за родом своєї діяльності діляться на дві групи:

✓ ті, які беруть безпосередню участь у підготовці команд (тренери-викладачі зі спорту, викладачі навчальних фізкультурних закладів освіти, масажисти і т. д.);

✓ ті, які беруть участь у забезпеченні умов для підготовки команд (керівні працівники, інструктори спорткомітетів, наукові співробітники, інженерно-технічні працівники, робітники і т. д.).

Основою організації роботи фізкультурних працівників, як і багатьох інших, є нормування. Тривалість робочого часу становить базу для нормування праці.

## "А"- АТРИБУТИКА

**Атрибут** – від латинського слова "долучений" – невід'ємна приналежність предмета, явища. Атрибутика є важливим і органічним додатковим компонентом будь-якої цільової діяльності. Дійсно, будь-яка діяльність людей вимагає їх життєзабезпечення, соціальної захищеності і безпеки, дотримання правових і етичних норм поведінки і т. п. Все це не є акціями безпосереднього цільового призначення, але без дотримання і виконання атрибутивних вимог і заходів ризик невиконання цільової програми багаторазово зростає. Тому атрибутивні заходи повинні плануватися, розроблятися і здійснюватися з повним розумінням і високою відповідальністю.

Серед безлічі атрибутивних компонентів діяльності виділяються:

**Акредитація** – умови прийому учасників, представництва та забезпечення легітимності участі.

**Безпека** особистості, майна, інформації, документації, фінансів, готівки, протипожежна безпека і т. д.

**Хвороба.** Попередження; екстрене лікування.

**Дисципліна.** Дотримання членами команди соціальної, громадянської, побутової, виробничої і спортивної дисципліни як запорука успішного виконання наміченої і запланованої діяльності, досягнення мети.

**Запас часу.** У будь-якій діяльності доцільно мати певний запас часу. Зокрема, необхідно передбачити запас часу на акліматизацію: звикання до часового поясу, адаптацію до місцевих умов; на виправлення допущених раніше помилок в роботі, на ймовірні збої в хронологічній злагодженості у спільних діях, на передачу і осмислення оперативної та інноваційної інформації; на проведення попередньої пробної діяльності – репетицій, нарад, тренувань і т. п.

Запас часу може бути забезпечений, крім іншого, знанням і раціональним використанням розкладу і швидкості руху транспорту, нормативних витрат часу на виконання стандартних операцій та ін.

**Інформованість.** Отримання, накопичення, аналіз та узагальнення необхідної, достатньої і достовірної інформації про подію; про ситуацію і місцеві умови; про супротивників, можливих арбітрів і представників засобів масової інформації (або ймовірних авторів і розповсюджувачів чуток); географічних, еколого-кліматичних, економічних, політичних, соціальних та інших чинників, які можуть вплинути на процес і результат змагальної діяльності.

**Символіка.** Символ – умовний речовий розпізнавальний знак для членів певної організації, групи, об'єднання. Символами є знаки командної приналежності; символи конкретного заходу (Олімпійських ігор, конгресу і т. п.); виробничі, торгові, фірмові знаки (трилисник "Адідас" та ін.): нагородні регалії тощо.

**Мова.** Нині будь-які ділові контакти з близьким і далеким зарубіжжям вимагають спеціальної мовної основи, чіткого і прави-

льного спілкування. Необхідний точний переклад офіційних документів, програм, нормативів, листування; ясний і повний аудіо-переклад при особистих контактах; знання адрес, найменувань установ і їх аббревіатур, імен офіційних осіб і ін.

## АКРЕДИТАЦІЯ

**Умови акредитації.** Конкурсу повинні ясно і недвозначно повідомляти про модельні характеристики учасника заходу, члена команди, працівника на певній посаді. Конкурс, відбір, допуск можуть бути закритими або відкритими. У разі відкритості повинна дотримуватися гласність умов і підсумків (комплектування збірної команди і т. п.). Повинно бути розробленим і затвердженим положення про конкурс, правила та оголошення. У положенні про конкурс вказується система і критерії оцінки, показники вибору.

**Публікація.** Необхідна завчасна публікація умов і порядку акредитації, конкурсу, щоб дати можливість виконати підготовку до цих заходів. За дипломатичним протоколом, наприклад, навіть вказується форма одягу, модель краватки, наявність нагородних знаків і т. п.

**Заявка.** Положенням визначається і заздалегідь оголошуються: форма; термін; умови подачі заявок на участь, заяв про допуск на конкурс, про прийом і т. д. Учаснику слід увійти у становище організаторів і завчасно, а точніше, в зазначені терміни, направити заявку на участь. Адже за кількістю заявок організатори планують різні заходи щодо забезпечення учасників, які прибули.

**Зворотній зв'язок.** Повідомлення про отримання заявки (із зазначенням дати і реєстраційних реквізитів). Ця умова (підтвердження організаторів про прийом) обнадіює учасників і змушує їх старанно готуватися до заходу.

**АНАЛІЗ.** Документація на участь в спортивних змаганнях, що представлена на акредитацію, аналізується за критерієм відповідності оголошеним вимогам. Суддями та мандатною комісією здійснюється перевірка повноважень і дотримання умов (виконання конкурсних-пропускних нормативів). Водночас проводиться протокування процесу аналізу і оцінки.

**Конкурс кандидатів.** Ієрархічне ранжування і класифікація учасників за групами залежно від результатів аналізу конкурсних показників.

**Затвердження** тих кандидатів, які пройшли конкурс – процедура прийняття рішення суб'єктом управління і формальне фіксування рішення (запис в протоколі і т. п.).

**Документування акредитації** – видача сертифіката, посвідчення, мандата, перепустки і т. п.; а також повернення документів тим, хто вибув з конкурсу, хто не пройшов мандатне затвердження.

**Повідомлення та інструктаж** відповідних служб і виконавців про прерогативи, права, обов'язки, привілеї акредитованих членів.

**Умови, порядок та процедура позбавлення акредитації** – про це повідомляються всі зацікавлені особи (про контроль, параметри контролю, службу контролю, апеляції та арбітраж).

## СИМВОЛІКА

**Символ** (логотип) членів будь-якої організації, громадського об'єднання, товарний знак фірмової продукції, а також будь-якого спортивного або культурного заходу створюється в результаті комплексу заходів. Набуття символу передбачає певні етапи.

**Рішення** про введення атрибутивного символу. Таке рішення приймається компетентними органами, які проводять заходи.

**Затвердження** кошторису створення символу. Етап невідмінний, оскільки створення, виготовлення і поширення символу – справа трудомістка, вона вимагає витрат.

**Конкурс-замовлення** на проєкт символу. Загальна ідея образотворчого символу висловлюється замовником, але кваліфіковане втілення цієї ідеї надається компетентним виконавцям – художникам, граверам-поліграфістам і передається їм у формі замовлення (контракту, договору і т. п.).

**Прийняття і запровадження символу** замовником і його офіційна реєстрація.

**Авторське право**, його встановлення, реєстрація та умови оплати авторського гонорару.

**Юридичний захист.** Придбання та офіційне закріплення юридичного права на символ і затвердження умов його використання.

**Технологічні вказівки** професійного замовлення на виготовлення символу, умови оплати.

**Тиражування символу.**

**Поширення,** умови оплати і стягування пені за символ з користувачів.

**Контроль** використання символу та дотримання коректності. Умови накладення санкцій за порушення юридичного права використання символу.

Використання методу "СТОПКА" допомагає орієнтуватися в безлічі справ, пов'язаних із проведенням будь-якого спортивного змагання, але не замінює знань загальної теорії, принципів і технології управління й менеджменту.

Планування спортивного змагання з гандболу є звичайним менеджмент-проєктом спеціального цільового призначення. Для його підготовки і реалізації успішно використовується метод "СТОПКА", який дозволяє вже на стадії передпланової розробки проєкту визначити основні напрямки та диференціювати на окремі роботи, процедури й операції сукупну цільову діяльність з організації змагань [25].

Різні змагання проводяться в різних місцях і умовах, але все ж їх підготовка має дуже багато спільного і повторюваного: компетентність організаційного комітету, складання і розсилка положення про змагання, комплектування суддівської колегії, підготовка бази, споруд і приміщень, інвентарю, прийом учасників, здійснення суддівства і багато іншого.

Тому доцільно і корисно визначити і пам'ятати основні та додаткові стандартні операції та процедури, що забезпечують будь-яке змагання для того, щоб в будь-якій ситуації звертати увагу і організувати зусилля переважно на конкретні умови і зміни, що виникають в обстановці. Цьому сприяє складання стандартного переліку основних робіт (СПОР) і графічної схеми підготовки заходу (сіткове планування) (табл. 5).

Таблиця 5

**Сітковий графік планування гандбольного турніру  
серед гандбольних команд закладів вищої освіти**

| <b>Код</b> | <b>Перелік основних робіт</b>  | <b>Тривалість (днів)</b> |
|------------|--|--------------------------|
| <i>C1</i>  | <b><i>Положення про змагання</i></b>   |                          |
| 1          | Написання  | 5                        |
| 2          | Ознайомлення членів оргкомітету  | 3                        |
| 3          | Обговорення та затвердження  | 0,7                      |
| 4          | Друкування   | 3                        |
| 5          | Розсилка   | 2                        |
| 6          | Зворотна інформація від гандбольних команд                                       | 6                        |
| 7          | Робота в гандбольних командах з положенням                                       | 35                       |
| <i>C2</i>  | <b><i>Програми</i></b>   |                          |
| 1          | Проведення I етапу (гандбольні команди)  | 14                       |
| 2          | Проведення турніру   | 1                        |
| <i>C3</i>  | <b><i>Суддівство</i></b>   |                          |
| 1          | Призначення ГСК  | 5                        |
| 2          | Комплектування суддівських бригад (призначення, сповіщення)                      | 14                       |
| 3          | Проведення семінарів суддів  | 3                        |
| <i>T1</i>  | <b><i>Інвентар</i></b>   |                          |
| 1          | Придбання спортінвентарю   | 90                       |
| 2          | Підготовка спортінвентарю  | 40                       |
| 3          | Виготовлення трафаретів для позначення команд                                    | 4                        |
| <i>T2</i>  | <b><i>Екіпірування</i></b>   |                          |
| 1          | Придбання і видача уніформи для суддівської бригади на майданчику                | 30                       |
| 2          | Видача учасникам посвідчень, що ідентифікують особу                              |                          |
| <i>T3</i>  | <b><i>Устаткування залу</i></b>  |                          |
| 1          | Встановлення гандбольних воріт   | 24                       |
| 2          | Підготовка до роботи рахункового табло   |                          |
| 3          | Обладнання роздягалень для команд  | 12                       |
| 4          | Встановлення п'єдесталу пошани   | 7                        |
| <i>T4</i>  | <b><i>Підготовка залу та допоміжних приміщень</i></b>                            |                          |
| 1          | Перевірка стану глядацьких трибун, їх підготовка                                 | 14                       |
| 2          | Перевірка готовності місць для розташування суддівських бригад і почесних гостей | 2                        |

Продовження табл. 5

| Код | Перелік основних робіт   | Тривалість (днів) |
|-----|--|-------------------|
| 3   | Розмітка залу  | 3                 |
| 4   | Встановлення трафаретів-показчиків об'єктів змагань, а також розміщення роздягалень, кімнат відпочинку і т. п., призначених для окремих команд |                   |
| T5  | <b>Транспорт</b>   |                   |
| 1   | Замовлення автобусів для учасників   |                   |
| 2   | Замовлення транспорту для суддів і мед. персоналу  | 5                 |
| T6  | <b>Радіозв'язок</b>  |                   |
| 1   | Замовлення радіозв'язку  | 5                 |
| 2   | Розміщення радіозв'язку  | 1                 |
| T7  | <b>Розміщення</b>  |                   |
| T8  | <b>Харчування</b>  | 5                 |
| 01  | <b>Структура організації</b>   |                   |
| 1   | Проектування складу оргкомітету  |                   |
| 2   | Узгодження ради оргкомітету  | 0,5               |
| 3   | Затвердження оргкомітету   | 1,0               |
| 4   | Організаційне засідання оргкомітету  | 3                 |
| 02  | <b>Взаємозв'язок</b>   |                   |
| 1   | Визначення на основі затвердженого сценарію гандбольного турніру основних доручень і робіт всіх підрозділів, організацій, служб                | 16                |
| 2   | Складання робочих планів у різних організаціях   | 3                 |
| 3   | Узгодження приватних робочих планів в оргкомітеті  | 0,5               |
| 4   | Систематична координація ходу виконання планових робіт   | 1,5               |
| 03  | <b>Організація медичного забезпечення</b>  |                   |
| 1   | Лікарський допуск  | 13,5              |
| 2   | Санітарно-гігієнічний контроль   | 3                 |
| 3   | Медична допомога та лікування  | 3                 |
| 04  | <b>Охорона громадського порядку</b>  | <b>3,5</b>        |
| 1   | Відповідні розпорядження органів УВС та ін.  | 0,5               |
| 05  | <b>Інструктаж</b>  |                   |
| 1   | Організаторів  | 1,2               |
| 2   | Суддів   | 0,5               |
| 3   | Представників команд-учасниць: попередній, під час проведення змагань, оперативний   | 0,2<br>0,1        |

Продовження табл. 5

| Код                          | Перелік основних робіт  | Тривалість (днів) |
|------------------------------|---|-------------------|
| <b><i>П – Пропаганда</i></b> |   |                   |
| <b><i>П1</i></b>             | <b><i>Наочна</i></b>  |                   |
| 1                            | Затвердження проєкту та ескізів оформлення  |                   |
| 2                            | Виготовлення оформлення   | 4,6               |
| 3                            | Оформлення залу і приміщень   | 2                 |
| <b><i>П2</i></b>             | <b><i>Друк</i></b>  |                   |
| 1                            | Складання текстів, програм і буклетів   | 3                 |
| 2                            | Тиражування друкованої продукції  |                   |
| 3                            | Поширення друкованих матеріалів серед населення   | 5                 |
| <b><i>П3</i></b>             | <b><i>Преса</i></b>   |                   |
| 1                            | Складання орієнтовного плану-графіка публікацій про гандбольний турнір (агітаційних, методичних, інформаційних) | 5,5               |
| <b><i>П4</i></b>             | <b><i>ТБ, Радіо, Інтернет</i></b>   |                   |
| 1                            | Затвердження орієнтовного плану-графіка трансляцій  | 0,5               |
| 2                            | Передача орієнтовного плану-графіка редакції  | 2,7               |
| 3                            | Виконання орієнтовного плану-графіка за виходом в ефір  | 3,8               |
| <b><i>П3</i></b>             | <b><i>Усна пропаганда</i></b>   |                   |
| 1                            | Складання орієнтовного тематичного плану пропагандистських виступів   | 4                 |
| 2                            | Затвердження орієнтовного тематичного плану пропагандистських виступів  | 0,5               |
| 3                            | Передача орієнтовного тематичного плану пропагандистських виступів  | 3                 |
| 4                            | Реалізація орієнтовного тематичного плану пропагандистських виступів  | 12                |
| <b><i>К-Кадри</i></b>        |   |                   |
| <b><i>К1</i></b>             | <b><i>Призначення відповідальних виконавців заходів гандбольного змагання</i></b>                               | 4                 |
| 1                            | Інструктаж відповідальних виконавців  | 0,5               |
| 2                            | Робота відповідальних виконавців на об'єктах  | 11                |
| 3                            | Перевірка готовності відповідальних виконавців до гандбольного змагання   | 18                |
| 4                            | Участь відповідальних виконавців у гандбольному змаганні  | 3                 |

Закінчення табл. 5

| Код       | Перелік основних робіт  | Тривалість (днів) |
|-----------|---|-------------------|
| <i>A1</i> | <i>Атрибутика турніру</i>   |                   |
| 1         | Замовлення ескізу   | 2                 |
| 2         | Затвердження ескізу   | 0,5               |
| 3         | Замовлення та виготовлення емблеми                                | 1,2               |
| 4         | Масове виготовлення емблеми                                       | 4,3               |
| 5.        | Встановлення та поширення емблеми                                 | 2                 |
| <i>A2</i> | <i>Нагорода</i>   |                   |
| 1         | Придбання призів  | 30                |
| 2         | Підготовка грамот, дипломів                                       | 10                |
| 3         | Передача нагород ГСК гандбольного змагання                        | 5                 |
| <i>A3</i> | <i>Харчування, роздрібна торгівля в місцях проведення турніру</i> |                   |
| 1         | Попереднє інформування відповідних органів                        | 0,5               |
| 2         | Підготовка до реалізації продуктів                                | 11                |
| 3         | Доставка продуктів у місця проведення змагання                    |                   |

### 5.1. Сіткове планування змагань у гандболі

В умовах динамічних змін середовища, де здійснюється організація та проведення змагань з гандболу, помилки в плануванні можуть призвести до непоправних втрат ресурсів і часу. У зв'язку з цим важливе значення має вдосконалення технології цільового планування. Провідною формою такого планування є логістика та сіткова система, що враховує всю сукупність необхідних робіт, їх логічний зв'язок і хронологічну послідовність.

Таке планування дозволяє найкращим чином з'єднати в один управлінський процес стратегічне і оперативне планування, управління за метою і раціональний розподіл ресурсів, контроль виконання необхідних робіт, тобто в цілому оптимізувати процес організації спортивного змагання і підвищити ефективність управління ним. Цьому сприяє складання Стандартного Переліку Основних Робіт (СПОР).

Згідно з цією системою планування підготовчі заходи починаються з розробки власне положення про змагання та визначення орієнтовних витрат часу ( $t$ ) на виконання при цьому різних необхідних операцій:

### 1. Положення про змагання

- ✓ підготовка тексту проєкту положення –  $t1$ ;
- ✓ ознайомлення членів організаційного комітету з проєктом –  $t2$ ;
- ✓ обговорення та затвердження положення –  $t3$ ;
- ✓ розмноження положення в необхідній кількості вимагає часу  $t4$ , яке є функцією, і прямо пропорційно залежить від кількості адресатів  $N$  (передбачуваних учасників змагання):  $t4 = a4N$ , де  $a = \text{const}$  – час, необхідний для розмноження одного примірника положення;

- ✓ розсилка положення адресатам  $t5$ :

$$t5 = a5N;$$

- ✓ доставка положення адресату (орієнтовно приймається час найтривалішої доставки, пов'язаної з особливостями місцевої пошти) –  $t6$ ;

- ✓ для отримання зворотної інформації від адресатів потрібен час –  $t7$

$$t7 = A7 + b7N,$$

де  $A7$  – час, необхідний для ознайомлення адресатів із положенням,  $b7$  – середній час, необхідний для отримання зворотної інформації від одного адресата;

- ✓ на роботу адресата з положенням орієнтовно витрачається час –  $t8$ .

Отже, повна робота з положенням вимагає часу:

$$T1 = t1 + t2 + t3 + t4 + t5 + t7 + t8.$$

### 2. Інструктаж

- ✓ інструктаж організаторів заходу, змагання –  $t_i1$ ;
- ✓ попередній інструктаж учасників –  $t_i2$ ;
- ✓ інструктаж безпосередньо під час проведення заходу –  $t_i3$ .

Повний інструктаж потребує часу:

$$T2 = t_i1 + t_i2 + t_i3.$$

### 3. Програма

Підрахунок необхідної кількості баз для проведення спортивного змагання здійснюється за формулою

$$m = N: n,$$

де  $m$  – кількість необхідних баз,  $N$  – кількість передбачуваних учасників,  $n$  – кількість змагальних днів.

### 4. Суддівство

Для проведення змагань необхідно призначити головну суддівську колегію, укомплектувати суддівські бригади, провести семінари, інструктаж. Кількість суддівських бригад визначається  $N$  – кількістю учасників; часу для комплектування суддівських бригад потрібно:

$$ts = asN,$$

де  $as1$  – час, необхідний для комплектування однієї суддівської бригади.

Організація і проведення семінару представників суддівських бригад потребує часу:

$$ts2N + tsS,$$

де  $ts2$  – час, необхідний на оповіщення одного учасника, а  $tsS$  – час, витрачений на проведення семінару. Окрім того, враховується  $tGJ$  – час, необхідний для формування головної суддівської колегії.

Повний час ( $T3$ ), що витрачається на підготовчу організацію суддівства:

$$T3 = tGJ + ts + ts2N + tsS.$$

Аналогічним чином розраховуються орієнтовні необхідні витрати часу і на підготовку інвентарю та екіпіровки, обладнання майданчика, виготовлення і розподіл емблем команд-учасниць, інформаційного забезпечення та ін. Організаторам змагання слід чітко уявляти не тільки загальний обсяг майбутніх витрат часу, але і враховувати час на виконання різних робіт, процедур; час роботи різних бригад і груп, хронологічний графік виконуваних робіт; можливі затримки з виконанням службових завдань із забезпечення змагання і передбачити резервні варіанти виконання необхідних робіт.

Попереднє складання "СПОР" і логіко-хронологічної схеми конкретного змагання дозволить надалі своєчасно та найбільш повно внести необхідні доцільні доповнення і поправки до плану робіт.

У додатку А наводиться варіант такого роду проєкту, складений студентами тренерського факультету (спеціалізація "Гандбол і менеджмент та маркетинг у спортивній діяльності") з організації гандбольного турніру серед команд профільних вищих навчальних закладів освіти (наводиться тільки перелік планованих робіт без розрахунку витрат часу).

## РЕЗЮМЕ

Змагання є головною спеціальною метою спортивної діяльності, змістовою суттю спорту. Умови проведення спортивних змагань, системи заліку – це наймогутніші важелі, за допомогою яких можна ефективно керувати не тільки системою змагань, а й взагалі розвитком спорту. Більшість сучасних змагань, зокрема в гандболі, регламентовані міжнародно прийнятими правилами, які дотримуються національними федераціями видів спорту, спортивними організаціями, спортсменами та іншими учасниками даних заходів.

Змагання – це своєрідне "контрольне пред'явлення продукції, що виготовляється", під час якого "продукт" проходить "випробування на міцність" – тестування якості навчально-тренувального процесу та спортивного вдосконалювання. Змагання як огляд-конкурс виявляє переваги та недоліки організації, що виставляє на змагання своїх представників-спортсменів, які акумулюють ідеї та творчі зусилля тренерів, менеджерів, колег. Отже, спорт у певному сенсі можна розглядати як діяльність із забезпечення функціонування змагань.

Останнє десятиліття, на думку видатних спеціалістів у сфері спорту, характеризується бумом проведення спортивних змагань. Цей процес супроводжується зростаючою актуальністю розробки та впровадження передових технологій івент-менеджменту до фізкультурно-спортивних заходів.

З позицій менеджменту спортивне змагання слід розглядати як один із видів педагогічно організованої змагальної діяльності, в якій реалізуються фізичні здібності спортсменів, які змагаються та задовольняються спортивно-видовищні потреби населення.

Елементами спортивних змагань є їх предмет (вид спорту або фізичних вправ); суддівство (правила, норми, критерії та технологія визначення місць суперників); спортсмени-учасники; уболівальники та глядачі.

Особливе місце під час вивчення організаційно-педагогічних аспектів проведення спортивних змагань провідні спеціалісти приділяють розкриттю їх функцій.

Спортивні змагання в нових соціально-економічних умовах розвитку фізкультурного руху виконують два види функцій – внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх функцій дослідники відносять соціальні – визначення ієрархії місць суперників, що змагаються або спортивних команд.

Серед зовнішніх виділяють спортивно-видовищну, морально-регулятивну, гедоністичну та рекреативну функції.

Спеціалісти у сфері управління фізкультурним рухом відзначають, що під час реалізації внутрішніх функцій найбільш важливе значення набувають зв'язки учасників спортивних змагань на таких каналах, як "спортсмен – спортсмен" та "спортсмен – суддя", а під час реалізації зовнішніх – "спортсмен – глядач" і "глядач – глядач".

Найбільш поширеними способами проведення змагань з гандболу та визначення результатів команд, що беруть участь, є кругова система, система з вибуванням та мішана.

Засобами організаційно-педагогічної регламентації спортивних змагань є правила: єдиний календарний план фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів, регламент спортивних федерацій, положення про спортивне змагання, сценарій та кошторисна його проведення.

Аналіз спеціальної літератури з питань проведення спортивних змагань засвідчує, що сучасна управлінська діяльність з виконання даного виду роботи має наступні етапи: підготовчий, техніко-оперативний та завершальний.

Підготовчий етап містить передпланову та планову стадії. Передпланова стадія передбачає розробку проекту, який визначає основні напрямки та диференціює окремі види робіт, процедури сукупної цільової діяльності з організації змагань. Для більш успішного її здійснення дослідники пропонують використання методу "СТОПКА". В основі цього методу закладені системний аналіз і підхід до організації цільової діяльності та виконання позначеної акції.

Різні змагання проводяться в різних місцях та умовах, однак їх стадії планування мають багато спільного та повторюваного:

створення організаційного комітету, складання і розсилка положення про змагання, комплектування суддівської колегії, підготовка бази, споруд та приміщень, інвентарю, прийом учасників та здійснення суддівства.

Техніко-оперативний етап містить створення та забезпечення функціонування організаційної структури керування змаганням.

Організаційний комітет змагання являє собою групу безпосереднього управління даним заходом та зазвичай складається з головної суддівської колегії, суддівських бригад, секретаріату, допоміжного суддівського персоналу, технічної служби (оглядової комісії, апеляційного журі, інспектора). У складі головної суддівської колегії, окрім головного судді, на великих змаганнях мають бути 3-4 його заступники та головний секретар. На правах заступника головного судді до складу головної суддівської колегії входить лікар. Під час безпосереднього проведення змагання головна суддівська колегія є управлінською ланкою вищого рівня, не враховуючи організації, яка проводить змагання.

Головний суддя затверджується цією організацією та керує змаганнями згідно з правилами, положенням про змагання, програмою та розпорядженням.

Головна суддівська колегія відповідає за нормативно-правове й організаційне забезпечення змагань. Особливе значення під час розкриття діяльності суддівської колегії приділяють питанням допуску спортсменів до участі у змаганнях, медичного, фінансово-господарського забезпечення та техніки безпеки, проведення маркетингу та реклами спортивних змагань та безпосереднього їх здійснення.

Важливою частиною проведення спортивних змагань є завершальний етап. За даними спеціальних літературних джерел, завершальний етап спортивних змагань доцільно проводити у вигляді церемоній нагородження переможців, які слід проводити оперативно, в урочистому оточенні та у присутності глядачів. На цьому етапі необхідно створити спеціальну інформаційну службу змагань, на яку покладається функція оперативного інформування глядачів про всі події фізкультурно-спортивного заходу, які відбуваються.

Після закінчення змагань проводиться засідання головної суддівської колегії разом із представниками, що затверджують результати.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алтухов С.В. Івент-менеджмент в спорті. Управление спортивными мероприятиями : учебн.-метод. пособие / С. В. Алтухов. – М. : Советский спорт, 2013. – 208 с.
2. Борисова О. Сучасні підходи удосконалення змагальної діяльності висококваліфікованих спортсменів у спортивних іграх / О. Борисова, С. Шутова, В. Нагорна, О. Шльонська // Теорія та методика фізичного виховання. – 2020. – Т. 2. – С. 15–22.
3. Борисова О.В., Сушко Р.О. Розвиток спортивних ігор в умовах глобалізації спорту : метод. реком. / О.В. Борисова, Р.О. Сушко. – Київ: Науковий світ, 2016. – 35 с.
4. Бубка С.Н., Платонов В.Н. Менеджмент підготовки спортсменів к Олімпійским играм / С.Н. Бубка, В.Н. Платонов. – Киев: Олимп. лит., 2017. – 480 с.
5. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом : учебн. пособ. для вузов / В.В. Галкин – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 448 с.
6. Герасимов С.В. Менеджмент спеціальних подій в сфері культури : навч. посіб. / С.В. Герасимов, Г.Л. Тульчинський, Т.Є. Лохина – СПб.: Лань; Планета музики, 2009. – 384 с.
7. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме. Т. 3: Технология и техника управления: учебник / В.И. Жолдак. – М.: Советский спорт, 2003. – 240 с.
8. Закон України "Про забезпечення безпеки під час проведення масових спортивних заходів в Україні" (за станом 17 червня 2014) // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011 – К. – С. 3, 23.
9. Законодавча база фізичної культури та спорту в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.noc-ukr.org/ua/officialdocuments/nok\\_law.html](http://www.noc-ukr.org/ua/officialdocuments/nok_law.html).
10. Зеленська Л. Івент-менеджмент : словник-довідник організатора заходів / Л. Зеленська. – К.: НАКККІМ, 2015. – 84 с.
11. Касьянов Ю.М. Іміджологія : підручник / Ю. М. Касьянов. – М.: Діло, 2014. – 311 с.
12. Куроченко І.П. Правові, організаційні та методичні засади фізичної культури і спорту в Україні: навчальний практикум

/ І.П. Куроченко. – Ірпінь: Вид-во Національного університету ДПС України, 2016. – 596 с.

13. Лисенко І.А, Здоренко С.Ю. Організаційні аспекти івент-менеджменту у сучасному гандболі в Україні (на матеріалах чемпіонату Прем'єр-ліги серед жінок 2018-2019 років) // Materially XVI Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji, "Strategiczne pytania światowej nauki – 2020", 07–15 lutego 2020 roku, Volume 6 Przemysł: Nauka i studia – S. 61–70

14. Мацелюх В. Організація спортивних заходів: юридичні аспекти / В. Мацелюх // Всеукраїнське юридичне видання "Юридична газета", рубрика "Аналітика. спортивне право". – 2016. – № 37 (535). – С. 34–35.

15. Медичне забезпечення спортивних змагань і спортивно-масових заходів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://kaf-fis-reab.dsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/2\\_6.pdf](http://kaf-fis-reab.dsmu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/02/2_6.pdf).

16. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 09.02.2018 № 617 "Про затвердження Положення про порядок організації і проведення офіційних спортивних змагань і навчально-тренувальних зборів та порядок матеріального забезпечення їх учасників".

17. Наказ Міністерства молоді та спорту України від 21.07.2015 № 2602 зареєстрований в Міністерстві юстиції України 31.07.2015 за № 930/27375 Про затвердження Змін до Положення про Єдину спортивну класифікацію України. Доступ: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ru/z1861-13>

18. Наказ Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту 06.08.2010 N 2659 "Вимоги до змісту положення (регламенту) про офіційні фізкультурно-оздоровчі заходи або спортивні змагання".

19. Настанови "Про дії органів і підрозділів внутрішніх справ щодо організації й забезпечення охорони громадського порядку і безпеки громадян під час проведення масових заходів та акцій", затвердженої наказом МВС України від 11.04.2005 р. № 230 Джерело: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/z0209-96>

20. Організаційні моменти проведення спортивних змагань [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://f-z.in.ua/ua/excluzuv/rezonans/14-organizatsijni-momenti-provedennya-sportivnikh-zmagan>

21. Організація та суддівство змагань з видів спорту: Навчально-методичний посібник / Уклад.: Н.О. Лапочук, Л.А. Удачина. – Маріуполь, ММК, МММК, 2014. – 52 с.

22. Основні функції менеджменту на прикладі спортивних змагань [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-funktsii-menedzhmenta-na-primere-sportivnyh-sorevnovaniy-sankt-peterburga>

23. Павлюк І.С. Проблеми і перспективи розвитку гандболу в Україні / І.С. Павлюк // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2007. – № 2. – С. 56–60.

24. Постанова "Про порядок підготовки спортивних споруд та інших спеціально відведених місць для проведення масових спортивних та культурно-видовищних заходів" (за станом 18 грудня 1998 р.) / Кабінет Міністрів України. – К., № 2025, 1998. – 325 с.

25. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебн. пособ. / А.В. Починкин // Спорт. – 2017 – С. 384.

26. Путятіна Г. Организационно-управленческие аспекты безопасности при проведении физкультурно-спортивных мероприятий / Г. Путятіна, І. Воронюк // Молода спортивна наука України : зб. наук. праць з галузі фіз. виховання і спорту. Вип. 20: у 4 т. – Л.: ЛДУФК, 2016. – Кн. 2, Т. 4. – С. 139–147.

27. Путятіна Г.М. Соціально-економічне значення безпеки при проведенні фізкультурно-спортивних заходів / Г.М. Путятіна // Фізична культура, спорт та здоров'я нації : збірка наукових праць. – Вип. 2. – Житомир: Вид-во ФОП Євенок О.О., 2016. – С. 326–331.

28. Системи організації турнірів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://petanque.lviv.ua/system-of-tournament/>

29. Словник термінів та понять зі спортивних дисциплін : навч.-метод. посіб. / уклад.: Ю.В. Зайцева, С.М. Новік; Полт. нац. пед. ун-тет імені В.Г. Короленка – Полтава : Видавець Шевченко Р.В., 2019. – 147 с.

30. Спортивні змагання: Назва, девіз, організація та проведення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrguru.ru/sport-i-fitness/124190-sportivni-zmagannja-nazva-deviz-organizacija-ta.html>

31. Тищенко В.О. Гандбол : навч. посіб. / В.О. Тищенко. – Запоріжжя: Акцент Інвест-трейд; 2014. – 232 с.

32. Event-менеджмент / [У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер]; [пер.с нем. Т. Фоминой]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

## ДОДАТОК

### **Проект організації турніру з гандболу серед команд закладів вищої освіти Організаційний розділ:**

- ✓ прийняття рішення щодо проведення студентського турніру з гандболу;
- ✓ створення проектної групи;
- ✓ підготовка проектною групою концепції та сценарію турніру;
- ✓ попередньо звернутися до керівництва закладів вищої освіти щодо консультацій про можливість підтримки та забезпечення майбутнього турніру;
- ✓ звернутися (усно та письмово) до організацій можливим учасникам турніру;
- ✓ отримати зворотний зв'язок – відповіді від команд, що були запрошені;
- ✓ проаналізувати отримані відповіді та пропозиції майбутніх учасників;
- ✓ скласти перелік робіт-завдань членам орггрупи;
- ✓ скласти текст проекту положення про турнір;
- ✓ обговорити проект положення про турнір з керівниками закладів вищої освіти;
- ✓ направити проект положення про турнір можливим партнерам для погодження;
- ✓ отримати зауваження на проект положення про турнір;
- ✓ корегувати текст та написати остаточний варіант тексту положення про турнір;
- ✓ звернутися до ректоратів закладів вищої освіти із запитом на дозвіл щодо проведення турніру;
- ✓ розробити варіанти проведення турніру:
  - а) з офіційною підтримкою заходу з боку керівництва вузів;
  - б) на підставі громадської ініціативи та залучення спонсорів;
- ✓ затвердити положення про турнір;
- ✓ визначити та попередньо погодити кандидатури членів організаційного комітету;
- ✓ скласти текст наказу щодо проведення турніру;
- ✓ віддати проект на підпис ректорові вузу приймаючої сторони;

- ✓ отримати підписаний наказ, створити та зібрати організаційний комітет;
- ✓ визначити керівників суддівських бригад;
- ✓ ознайомити всіх відповідальних виконавців з текстом наказу;
- ✓ затвердити склад суддівських бригад та комісії організаційного комітету;
- ✓ розробити план роботи комісій та бригад;
- ✓ розмножити положення про турнір;
- ✓ розіслати положення про турнір усім можливим адресатам (учасникам, керівникам, ЗМІ та ін.);
- ✓ отримати від команд-учасниць підтвердження про отримання положення про турнір;
- ✓ розробити сценарій проведення турніру: окремо – відкриття та закриття, процедуру початку та закінчення ігор; участь груп підтримки;
- ✓ корегувати сценарій з положенням про турнір та правилами гандболу;
- ✓ винести на обговорення організаційного комітету сценарій заходу;
- ✓ затвердити сценарій;
- ✓ роздрукувати сценарій для всіх зацікавлених осіб;
- ✓ роздати сценарій керівникам робочих груп, бригад, комісій та ознайомити з ним всіх відповідальних за конкретні ділянки робіт;
- ✓ розробити та погодити вимоги до місць проведення турніру, проживання та харчування учасників, що приїздять.

### **Матеріально-технічне та фінансово-економічне забезпечення:**

- ✓ скласти разом із бухгалтерією закладу вищої освіти кошторис турніру;
- ✓ скласти кошторис витрат, що пов'язані з турніром;
- ✓ скорегувати кошторис;
- ✓ обговорити кошторис з організаційним комітетом;
- ✓ надати кошторис для затвердження;
- ✓ спланувати оперативний контроль виконання затвердженого кошторису;
- ✓ затвердити кошторис;

- ✓ укласти договір про оренду залу;
- ✓ скласти план підготовки до проведення турніру;
- ✓ призначити відповідальних осіб за підготовку залу до проведення турніру;
- ✓ перевірити підготовку залу до турніру;
- ✓ здійснити перевірку розмітки майданчиків;
- ✓ перевірити встановлення гандбольних воріт (заходи безпеки для гравців);
- ✓ перевірити стан рахункового табло;
- ✓ перевірити стан і підготовку трибун для глядачів;
- ✓ провести заключний огляд та приймання місць проведення змагань разом із членами організаційного комітету та суддівської колегії;
- ✓ призначити від комісії пропаганди відповідального за радіообслуговування;
- ✓ скласти сценарій використання радіо підчас турніру та план підготовки радіопрограми;
- ✓ визначити необхідне радіозабезпечення турніру;
- ✓ укласти договір з радистом;
- ✓ перевірити наявність радіообладнання;
- ✓ попередньо розподілити радіоточки в місцях змагань та перебування учасників та глядачів;
- ✓ попередньо провести роботу встановленого радіообладнання;
- ✓ забезпечити радіоцентр необхідними фонограмами;
- ✓ призначити радіокоментатора (коментаторів), відповідального за виконання висвітлення ходу турніру;
- ✓ укласти договір з автоколоною на обслуговування учасників турніру за заявами організаційного комітету;
- ✓ підготувати та передати заявку на автотранспорт в автоколону (автобусний парк);
- ✓ направити заяву ректорові про дозвіл на в'їзд автотранспорту на територію вузу;
- ✓ довести до відома охорони та гаражу наказ ректора;
- ✓ визначити місця стоянки автобусів та іншого автотранспорту, що обслуговує учасників турніру;
- ✓ перевірити напередодні готовність замовлених автобусів;

- ✓ визначити координатора та призначити чергових відповідальних з роботи автотранспорту;
- ✓ зібрати заявки команд та оформити замовлення на автотранспорт;
- ✓ уточнити маршрутні завдання водіїв автобусів і призначити від організаційного комітету відповідальних, супроводжуючих на кожен автобус;
- ✓ визначити графік роботи автобусів у дні турніру.

### **Організація підготовки команди, господаря турніру:**

- ✓ сформувати команду для участі в турнірі;
- ✓ провести нараду циклової комісії спеціалізації гандбол з метою визначення складу команди;
- ✓ визначити та затвердити склад збірної команди;
- ✓ призначити і затвердити тренера збірної;
- ✓ обрати (призначити) капітана команди;
- ✓ організувати групу підтримки збірної вузу зі студенток, що займаються у групі черлідінгу;
- ✓ обрати (призначити) капітана команди підтримки;
- ✓ скласти графік тренувальних занять збірної і забезпечити готовність залу, підсобних приміщень, обладнання та інвентарю для тренувань команди;
- ✓ тренеру розробити план підготовки і тренувань команди та повідомити його керівництву вузу й зацікавленим особам;
- ✓ підготувати (у разі потреби) пропозиції щодо зміни розкладу і порядку навчальних занять членів збірної, затвердити їх в навчально-методичному відділі й повідомити зацікавленим кафедрам.

### **Група прийому команд гостей:**

- ✓ за попередніми заявами гостей з'ясувати склад делегацій, час їх прибуття і від'їзду, наявність зворотних квитків та заявок на зворотні квитки;
- ✓ призначити хостес для надання допомоги гостям команд і суддів;
- ✓ розподілити хостес за певними особами (командами);
- ✓ підготувати попередню інформацію про гостей;
- ✓ зустріти команди, що приїжджають і провести в готель, допомогти розташуватися.

### **Розташування учасників-гравців та суддів:**

- ✓ провести бесіду з комендантом готелю та з'ясувати наявність і стан місць для поселення учасників;
- ✓ укласти договір з готелем;
- ✓ замовити певні номери в готелі для різних команд і суддів;
- ✓ перевірити санітарний стан місця проживання учасників;
- ✓ укласти договір на обслуговування з сантехніком і електриком;
- ✓ скласти рознарядку на розселення за певними кімнатами учасників турніру;
- ✓ перевірити готовність готелю до прийому учасників (наявність меблів, постільної білизни, санвузлів тощо).

### **Організація харчування учасників та суддів:**

- ✓ домовитися із закладом харчування про харчування і обслуговування;
- ✓ визначити місця і час для харчування учасників турніру;
- ✓ перевірити санітарний стан підсобних і торгових приміщень закладу харчування;
- ✓ скласти приблизне меню на період проведення турніру;
- ✓ домовитися про роботу буфету та організацію мобільної торгівлі харчовими продуктами і прохолодними напоями поблизу місць змагань;
- ✓ замовити банкет у день відкриття і в день закриття турніру.

### **Забезпечення медичного супроводу:**

- ✓ визначити склад медичної бригади, яка обслуговує турнір;
- ✓ скласти список необхідних медикаментів;
- ✓ отримати гроші з каси на придбання медикаментів для комплектування переносних аптечок;
- ✓ придбати медикаменти за списком з отриманням товарного чека;
- ✓ надати фінансовий звіт до бухгалтерії.

### **Організація турніру:**

- ✓ скласти розклад ігор;
- ✓ провести нараду з тренерами і представниками команд;
- ✓ уточнити єдині правила і норми проведення турніру;
- ✓ перевірити готовність і встановити п'єдестал пошани.

### **Атрибутика:**

- ✓ розробити ідею та ескіз символіки турніру;
- ✓ укласти договір з художниками про виконання робіт із виготовлення символіки;
- ✓ передати художнику пропозиції та ескіз символу турніру;
- ✓ розглянути проєкт художника за формою та технологією виготовлення символіки;
- ✓ затвердити ескіз та проєкт художника;
- ✓ затвердити розміри і номенклатуру символіки;
- ✓ розглянути техніко-економічні характеристики проєкту символіки;
- ✓ затвердити кошторис витрат на виготовлення символіки;
- ✓ укласти договір з виробником і розмістити замовлення на виготовлення різних форм символіки (сувеніри, значки, майки тощо);
- ✓ укласти договір з виготовлювачами рекламних щитів щодо розміщення символіки;
- ✓ передати образи символіки в друкарню і представникам ЗМІ для відтворення.

### **Охорона порядку:**

- ✓ зробити заяву до органів правопорядку щодо обслуговування під час проведення турніру;
- ✓ укласти договір із службою охорони вузу;
- ✓ виділити і призначити волонтерів-дружинників для підтримки порядку на території, у приміщеннях і місцях проведення турніру;
- ✓ виготовити трафарети-показчики об'єктів турніру і схем шляхів переміщення учасників між об'єктами всередині будівель, а також розміщення приміщень (роздягалень, кімнат відпочинку тощо), призначених для окремих команд;
- ✓ виготовити трафарети для позначення призначених для команд приміщень.

### **Почесні гості:**

- ✓ розробити та затвердити список запрошених почесних гостей;
- ✓ організувати попереднє оповіщення запрошених почесних гостей про майбутній захід;
- ✓ отримати запрошення і програми турніру, зразки символіки для вручення почесним гостям;

- ✓ призначити персонально відповідальних за запрошення почесних гостей і передачу їм пакетів із квитками і символікою;
- ✓ завчасно передати почесним гостям запрошення і зразки символіки;
- ✓ отримати підтвердження почесних гостей про відвідування змагання;
- ✓ визначити місця і порядок перебування почесних гостей;
- ✓ перевірити готовність місць розташування почесних гостей на трибунах і в кімнаті відпочинку.

### **Пропаганда та реклама:**

- ✓ розробити ескіз і текст афіші, ескіз програми і буклету;
- ✓ укласти договір з художником на оформлення афіші, програми та буклету;
- ✓ розглянути і затвердити ескізи і проєкти митця;
- ✓ скласти кошторис на виготовлення друкованої продукції;
- ✓ затвердити на оргкомітеті ескіз і текст афіші, програми та буклету, а також кошторис витрат на їх виготовлення;
- ✓ скласти кошторис на розповсюдження афіш, програми та буклету;
- ✓ укласти договір з друкарнею на виготовлення афіші;
- ✓ оплатити друкарські роботи з виготовлення афіш, буклетів і програм;
- ✓ здати і оплатити замовлення в рекламне бюро (цех розклеювання) на розміщення афіш;
- ✓ призначити групу зі збору і підготовки матеріалів для буклету;
- ✓ зібрати матеріали для буклету, обговорити їх на комісії і затвердити на оргкомітеті.

## **ЗМІСТ**

|  |    |
|--|----|
| Вступ.....   | 3  |
| 1. Поняття, види та функції змагання у гандболі .....  | 7  |
| 2. Система проведення змагань у гандболі .....   | 15 |
| 3. Засоби організаційно-педагогічної регламентації<br>та система проведення спортивних змагань ..... | 18 |
| 4. Ключові фігури в організації та проведенні змагань<br>у гандболі .....                            | 28 |
| 4.1. Організація, що проводить змагання.....   | 28 |
| 4.2. Суддівська колегія – основна ланка менеджменту<br>змагань у гандболі .....                      | 33 |
| 5. Загальна характеристика методу комплексного проектного<br>планування спортивного заходу .....     | 44 |
| 5.1. Сіткове планування змагань у гандболі .....   | 62 |
| Резюме .....   | 66 |
| Список літературних джерел.....  | 69 |
| Додаток.....   | 72 |

Навчальне видання

Упорядники:

КОЧЕРГІНА Т. І.

ЛИСЕНКО І. А.

ЗДОРЕНКО Сергій Юрійович

**ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ.  
ТЕХНОЛОГІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ  
ТА ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗМАГАНЬ  
У СУЧАСНОМУ ГАНДБОЛІ В УКРАЇНІ**

**Методичні рекомендації**

Редактор *Т. В. Мельник*

Оригінал-макет виготовлено ВПЦ "Київський університет"



Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Ум. друк. арк. 4,65. Наклад 100. Зам. № 222-  
Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний. Друк офсетний. Вид. №  
**Підписано до друку**

Видавець і виготовлювач  
ВПЦ "Київський університет"

Б-р Тараса Шевченка, 14, м. Київ, 01601, Україна

☎ (044) 239 32 22; (044) 239 31 72; тел./факс (044) 239 31 28

e-mail: vpc\_div.chief@univ.net.ua; redaktor@univ.net.ua

http: vpc.knu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 1103 від 31.10.02