

## Лекція 5. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ СПОРТИВНОГО ЗМАГАННЯ

**Мета:** ознайомитись із видами, методами та принципами спортивного прогнозування, основами планування змагальної діяльності, структурою організації та формами планування заходів.

### План

1. Прогнозування у спорті.
2. Види, методи та принципи спортивного прогнозування.
3. Планування спортивного змагання.
4. Основи планування змагальної діяльності.
5. Структура організації та форми планування заходів.

**Ключові терміни та поняття:** прогнозування, планування, передбачення, сценарій, принципи перспективного планування, вимоги до планування, цільове планування, спортивне змагання.

### 1. Прогнозування у спорті

**Прогнозування** – це наукове передбачення майбутніх подій, умов і ефектів діяльності змагання.

**Прогнозування** – складання прогнозів у спорті – форма конкретизації передбачення перспектив розвитку того чи іншого процесу або явища, характерного для спортивної діяльності.

**Основне призначення прогнозування** – прогноз, передбачення розвитку та ймовірнісних станів суб'єктів і об'єктів управління системою спортивного змагання.

**Завдання прогнозування** – виявлення ймовірного розвитку того конкретного явища, що найбільшою мірою відповідає науковим знанням, відображає передові тенденції та в результаті визначає процес і досягнення заданого ефекту.

Прогнозування тісно пов'язане з керуванням, тому що забезпечує досить обґрунтовані передумови для прийняття управлінських рішень як у сфері організації спорту, так і в сфері спортивної підготовки, змагальної діяльності.

**Прогнозуванню у спорті піддаються різні процеси та явища:**

- ❖ тенденції розвитку спорту;
- ❖ перспективи розвитку окремих видів спорту;
- ❖ перспективи розвитку системи спортивної підготовки та змагань;
- ❖ перспективи розвитку техніки й тактики окремих видів спорту;
- ❖ прогноз збільшення кількості спортивних рекордів;
- ❖ співвідношення сил на міжнародній та національній спортивних аренах, техніко-тактичних і функціональних можливостей окремих спортсменів і команд;

❖ прогноз розвитку спортивної боротьби в окремих змаганнях, поєдинках, двобоях, стартах тощо.

Щоб полегшити та спростити прогнозування, розробляють сценарій.

**Сценарій** – це аналітичний огляд можливих варіантів ситуацій і умов, в яких належить здійснювати змагальну діяльність. На етапі складання сценарію необхідно розпізнавати обстановку, в якій розгортається прогнозований процес, а для розпізнавання необхідно виділити в цій обстановці властиві їй елементи, які можуть певним чином вплинути на об'єкт змагального прогнозу і встановити зв'язки, що діють між ними.

**Складання сценарію** – це, по суті, процедура розпізнавання наявності та ступеня впливу чинників, що діють на систему спортивних заходів.

Потрібно дотримуватися принципу інформаційної повноти й системного аналізу. На стадії складання сценарію необхідно намагатися включити до нього якомога більше прогнозів із числа тих, які корисні при складанні основного прогнозу системи спортивного змагання.

**Прогноз** – передбачення, яке задовольняє такі умови:

- ❖ у момент висловлювання через брак достовірної інформації в спорті не можливо однозначно визначити його істинність або помилковість;
- ❖ повинно містити достатньо чітку вказівку на інтервал часу і місце здійснення прогнозованого заходу;
- ❖ потрібно вказати спосіб перевірки здійснення прогнозованого змагання.

Прогнози складаються з метою визначення напрямів і тенденцій розвитку процесу змагання, вірогідних термінів настання якої-небудь події, обсягу необхідних робіт. При цьому терміни, обсяг і числові характеристики в прогнозі носять імовірнісний характер і обов'язково передбачають можливість внесення коректив, які забезпечуються безперервністю спостереження за процесом і складанням оновлених прогнозів. Значущість і ефективність прогнозів підвищуються завдяки тому, що з приводу однієї і тієї ж події складаються декілька варіантів прогнозу.

## **2. Види, методи та принципи спортивного прогнозування**

**При прогнозуванні змагань орієнтуються на таке:**

- ❖ довгострокові прогнози змагань: економічні (10-50 років), розвитку техніки (5-7 років), погоди (10-100 діб);
- ❖ середньострокові прогнози змагань: економічні (2-5 років), розвитку техніки (3-5 років), погоди (3-10 діб);
- ❖ короткострокові прогнози змагань: економічні (від декількох місяців до 2-х років), розвитку техніки (1-2 роки), погоди (1-2 доби).

**При розробці прогнозів і в перспективному плануванні фізкультурно-спортивного руху і, зокрема, проведення спортивних заходів, на різних етапах їх розробки застосовуються різні методи.**

На етапі визначення та **прогнозування потреб** у фізичній культурі й виявлення спортивних інтересів застосовуються: аналіз; аналогія; вибірковий метод; гіпотеза; вивчення документації; моделювання; фотографія і

хронометрія; досвід; експеримент; експертні оцінки й економіко-математичні методи.

При визначенні *досягнутого рівня розвитку* фізичної культури і спорту та при формулюванні цілей і завдань дослідження застосовується: аналіз; вибіркове вивчення роботи фізкультурно-спортивних організацій; групування даних; вивчення документації (контент-аналіз); обчислення різниць та індексів із застосуванням методів математичної статистики; монографічне вивчення об'єктів і синтез.

Для визначення *потреби в засобах і товарних ресурсах* застосовується балансовий метод, моделювання і метод економіко-статистичних розрахунків.

Узгодження потреб у засобах і ресурсах: *економічна ув'язка* планів; розробка комплексного збалансованого плану розвитку фізичної культури і спорту вимагає використання аналізу та балансового методу, вивчення документації та консультування експертів; метод варіантних наближень і економіко-статистичних розрахунків; економіко-математичні методи й моделювання.

Етап *затвердження плану* передбачає аналіз, обговорення та експертні оцінки.

Відтак прогнозування і перспективне планування спортивних заходів – процес, що забезпечується комплексом методів наукового пізнання явищ дійсності, їх розвитком і включає виявлення тенденцій змін і на цій інформаційній основі (а не вгадування випадковостей) найбільш вірогідне визначення системи майбутнього змагання.

#### **Принципи перспективного планування:**

✓ *наукова обґрунтованість* проведення змагання, що включає аналіз і врахування стану і тенденцій розвитку загальних, часткових і специфічних чинників;

✓ *комплексність і системність* цільової діяльності з проведення спортивного заходу;

✓ *оптимізація й економічність* використання пропонованих засобів, методів і заходів на основі впорядкування організаційних структур і дій;

✓ *попередній системний аналіз* як основа чіткого розподілу цільових, забезпечувальних і додаткових заходів, дій і пріоритетів фінансового забезпечення на основі експертної та нормативної оцінки спортивних заходів;

✓ *редукція кінцевої мети* і побудова «дерева цілей», декомпозиція підсумкового результату змагань на попередні етапні результати;

✓ *достовірний облік і реалістичний розподіл* засобів, що спрямовуються на здійснення спортивної діяльності і досягнення наміченого результату, балансовий підхід при визначенні планованих фінансових витрат на цільову діяльність;

✓ *резервування часу та фінансів*, тобто планування витрат часу й засобів на виконання додаткових робіт і заходи з мінімізації ризику при підготовці до змагань;

✓ *надійність зворотного зв'язку*, який забезпечують обсяг, режим, об'єктивні та достовірні показники контролю;

- ✓ **чіткі терміни виконання** етапних і підсумкових робіт і заходів;
- ✓ **несуперечність** планованих часткових заходів загальній стратегії розвитку спортивного змагання і загальній цільовій діяльності, а також здатність системи до динамічних перетворень, зміни обставин і вимог.

### **3. Планування спортивного змагання**

**Планування** є важливою складовою діяльності з управління системою спортивного змагання, спрямованого на реалізацію стратегії та оперативних заходів планування. Будь-який спортивний захід вимагає витрат фінансових і матеріальних ресурсів, людських зусиль і часу, вимагає обдумування та визначення майбутньої діяльності, її планування, а також проєктування і програмування.

**Об'єктивні передумови планування полягають** у розподілі праці та необхідності координування і синхронізації виробничих дій різних виконавців, що діють на різних ділянках і виконують різноманітні функції. Процес планування змагань вимагає виявлення, отримання, збору й аналізу інформації про стан і динаміку заходу, про умови функціонування самої організації.

Здійснюється раціональне планування на основі пізнаних закономірностей, тенденцій, прогресивного досвіду і громадської думки про соціальні, культурні та спортивні заходи, що проводяться.

**Найважливішими умовами та вимогами планування є:**

- ❖ єдність планів-завдань для кожного учасника єдиної діяльності змагання;
- ❖ цільовий характер усіх індивідуальних планів: усі вони націлюються на загальний підсумковий результат (наприклад, підготовку виступу висококваліфікованих фігуристів здійснюють, окрім тренера, хореограф та інші фахівці);
- ❖ збалансованість загального плану роботи, планування окремих складових на основі визначення і обґрунтування планових нормативів витрат;
- ❖ оптимізація, тобто розробка, обґрунтування і вибір найбільш ефективного варіанта плану організації змагань, орієнтованого на максимальне досягнення поставленої підсумкової мети при мінімізації витрат і витрат на кожному етапі підготовки до стартів.

Варто акцентувати увагу й на доцільності ретроспективного аналізу виконання попередніх планів для виявлення причин відхилень, збоїв і виявлення слабких ланок («зон підвищеного ризику») в діяльності змагання.

**Принципи планування змагальної діяльності:**

- ❖ **Цільовий підхід.** Орієнтованість на конкретний цільовий результат, цілеспрямованість.
- ❖ **Цілісність** загальної змагальної діяльності. На певних ділянках і за різними напрямками роботи всі мають працювати на загальну єдину мету. Можлива диверсифікація, додаткові види діяльності, але такі, що не виключають основну, не перешкоджають у проведенні змагання.
- ❖ **Комплексна дія** на об'єкт. Треба мати на увазі, що часто навіть одне «вузьке місце» обмежує дієздатність всієї системи управління змаганнями.

❖ **Конкретність результату** і робіт, необхідних для досягнення наміченого результату. Необхідно чітко розуміти, що треба зробити і чого необхідно досягти в результаті проведення змагання.

❖ **Ресурсне забезпечення.** При плануванні діяльності змагання треба врахувати і точно визначити необхідну й достатню ресурсну забезпеченість: скільки треба, скільки є, де узяти, як розплатитися.

❖ **Координація** діяльності змагання за всіма напрямками і виконавцями робіт. Узгодженість термінів проведення та взаємодії.

❖ **Оптимальний обсяг** підготовчих робіт, що відповідає необхідним і достатнім вкладенням для досягнення цільового результату змагань. Надмірна робота не економічна, зумовлює перевитрату засобів, позапланові витрати, здорожує кошторис і реальну вартість спортивного заходу.

❖ **Ефективність спортивного заходу.** Економічна, моральна, соціально-педагогічна та ін. результативність спортивного заходу, що визначається співвідношенням продуктивного ефекту з витратами на досягнення спортивного результату.

❖ **Перевищення початкового рівня.** Тобто кожен досягнутий ефект збільшує кількісні та поліпшує якісні характеристики відповідної частини системи змагань. Мова йде про те, що в результаті проведення заходу, реалізації послуг підвищується престиж і авторитет.

❖ **Перспективність і спадкоємність** діяльності та розвитку системи спортивних заходів, послуг. Звідси випливає, по-перше, необхідність підтримувати нове, затребуване в населення; по-друге, немає сенсу проводити і підтримувати ті змагання, які втрачають престижність і популярність.

#### **4. Основи планування змагальної діяльності**

**План** розглядається як зафіксований набір дій і засобів, порядок досягнення з їх допомогою мети змагань, а **планування** – передбачення, визначення і опис майбутньої цілеспрямованої діяльності змагання, а також розвитку, функціонування і підвищення ефективності системи або окремих її елементів. Планування як процес управління полягає в розробці збалансованого за необхідними витратами і наявними ресурсами плану досягнення цілей спортивного заходу. При цьому вказуються реальні способи дій і засоби досягнення цілей конкретними виконавцями до встановленого терміну, з урахуванням можливих змін проведення.

**Реальний план** – той, в якому визначено що, скільки, з якою якістю, хто і коли повинен виконати при наміченому фінансовому, матеріально-технічному та іншому забезпеченні мети й завдань плану.

**Планування як функція менеджменту** найтіснішим чином пов'язана з розробкою кошторису, оскільки після мети та вибору альтернативи необхідно виділити кошти для реалізації запланованих заходів, надання послуг. Складання кошторису зазвичай здійснюється в процесі планування і при аналізі варіантів вирішення поставлених завдань.

Планування має здійснюватися безперервно, оскільки існує постійна невизначеність майбутнього і динаміки майбутніх змагань.

***Розрізняють директивне планування, яке проводиться, коли:***

- ✓ планування тільки-но розроблене;
- ✓ громадська думка про майбутній захід непередбачувана;
- ✓ працівники організації не в змозі одностайно визначити мету, оскільки їм бракує інноваційного досвіду.

***Цільове планування змагань доцільне у випадках:***

- ✓ мобілізації зусиль працівників організації на досягнення певної єдиної мети;
- ✓ громадська думка відносна стабільно й передбачувана;
- ✓ є жорсткі обмеження в часі та засобах;
- ✓ працівники віддають перевагу певним умовам своєї діяльності.

У разі відсутності необхідної та достатньої інформації зазвичай застосовується директивне планування.

При плануванні розрізняють офіційні й оперативні цілі змагальної діяльності. Офіційні основні цілі вказані в статуті, установчих документах, а також опубліковані в офіційних виступах. Вони, як правило, сформульовані в загальному вигляді, відображають тенденції розвитку діяльності змагання. Оперативні ж, поточні цілі багато в чому залежать від зовнішнього середовища, наявних умов і обставин.

***Основні стадії планування змагання:***

- ❖ ***виявлення прогностичних передумов*** на основі аналізу й оцінки результатів попередньої діяльності змагання (тенденції, стан системи і елементів, середовища і конкретної ситуації);

- ❖ ***визначення проблеми*** на основі виявлених фактів;

- ❖ ***встановлення*** кінцевого цільового призначення змагальної діяльності; потрібного ***результату*** і етапних цілей управлінської діяльності;

- ❖ обґрунтоване припущення, прогнозування та ***оцінка перспектив*** подальшого розвитку і функціонування системи в процесі досягнення певної мети і прогнозування основних моментів і характеристик змагальної діяльності;

- ❖ ***розробка варіантів*** плану і докладний оціночний аналіз плану;

- ❖ ***затвердження варіанта*** плану на основі альтернативного вибору та порівняльного ґрунтовного аналізу можливих наслідків змагань економічного і соціального характеру;

- ❖ ***ухвалення рішення*** про реалізацію плану;

- ❖ ***програмування*** і проектування, опис технологій і складання документації цільової діяльності змагань;

- ❖ ***визначення етапів*** виконання плану й реалізації окремих планових заходів, термінів виконання і виконавців;

- ❖ ***визначення необхідних ресурсів***, розрахунок фінансового і матеріально-технічного, а також кадрового забезпечення. При складанні плану передбачається визначення основних вимог зворотного зв'язку – інформації

про процес, штатне виконання запланованих дій і досягнення етапних результатів та ін.

**Види планування:** просте і комплексне; загальне, часткове і конкретне; перспективне, поточне (календарне) та оперативне; політичне, економічне, соціальне й господарське.

## **5. Структура організації та форми планування заходів**

**Спортивне змагання** – це вжиття певних заходів, виконання робіт для підготовки та здійснення запланованої події, а також і безпосередньо комплексне, заздалегідь сплановане й організоване змагання. У найбільш загальному вигляді схема заходу орієнтує на різні аспекти ділової діяльності.

**Форми планування** – це різновиди змісту планування.

**До основних форм і документів планування відносяться:**

❖ **Розгорнутий план.** Найчастіше і традиційно використовується в роботі безлічі спортивних організацій.

❖ **Експрес-план.** На зразок щоденного або щотижневого блокнота, журналу, перекидного календаря тощо. Його переваги: наочність, безпосередній вплив на поведінку. Недоліки: перевернутий або випадково закритий листок «мовчить», не передає сигналу.

❖ **Картотека.** Картки із записами оперативних справ і завдань розкладаються в «дати-осередки» або чарунки, в яких різне забарвлення (зелене, жовте, червоне) сповіщає про ступінь терміновості, престижності, пріоритетності робіт. Можливий варіант скриньок-осередків, зокрема різноколірних, таких, що відзначають хронологічну послідовність робіт. При постійному контролі картки-завдання переміщуються з осередку в осередок, позначаючи календарні дати або кількість днів до терміну остаточної готовності до події.

❖ **Матричний план.** Набув досить широкого поширення в практиці різних установ, організацій. Ним зручно користуватися, розміщуючи кодові сигнали та знаки на листках міліметрівки.

У такому разі можна мати перед очима річний або квартальний план, в якому позначені та рознесені (по клітинках) в часі, по місяцях, тижнях, днях і навіть годинах конкретні заходи, події. Для запису користуються різними формами зображень: квадрат, кружечок, трикутник тощо; різними фарбами: кольоровими фломастерами, олівцями тощо, вказуючи на кодовому сигналі осіб, відповідальних за організацію і підготовку спортивного заходу. Це робиться на основі порядкових номерів штатного розкладу організації.

❖ **Стрічково-матричний план.** Такий, для якого характерні різноманітні варіанти поєднання планів, вказаних вище. У його основі графічний ланцюг логічно і хронологічно послідовних робіт, операцій, які сприяють зрештою реалізації планового спортивного змагання.

❖ **Концентричний план.** Досить оригінальний і зручний при необхідності зосередити зусилля певних працівників на підготовці загального, єдиного спортивного заходу. Подібно до мішені для стрільби з лука: у самому центрі – підсумкова подія, цільовий результатний захід, а поясні кільця

навколо центрального «яблучка» означають відрізки часу.

Недоліком цього плану є його монографічність, націленість на одну подію, на один результат, тоді як в більшості випадків в організації, яка проводить змагання, здійснюється підготовка кількох заходів.

❖ **Мережевий план.** Цей план будується за принципом мережевого графіка, ґрунтується на понятті орієнтованого графа. Орієнтованим графом є сукупність безлічі точок і орієнтованих дуг, які їх сполучають. Дві точки, що позначають початок і завершення цільових робіт, носять назву початкової та завершальної вершин графа. Інші точки й дуги, які означають логічну послідовність робіт і дій переходу від початкової точки до завершальної, утворюють мережу. Мережа, яка моделює певний спортивний процес, називається мережевою моделлю даного процесу. Саме на такій основі й формується мережевий план спортивного заходу.

Використання мережевого плану дозволяє керівникові, менеджерів чітко уявити всі основні події змагальної діяльності та роботи, необхідні для їх здійснення, а умовне кодування (цифрами, буквами, кольором тощо) допомагає визначити характер робіт, виконавців і необхідні ресурси.

❖ **ГІМ** – графо-інформаційно-логічна мережа. Передбачає зведення, зшивання, агрегацію на основі календарного плану спортивних заходів, різних мережевих планів, різних видів спортивної діяльності.

❖ **Технологічний план.** Це зведена система мережевих планів із підготовки та проведення змагань, в яких конкретно позначені необхідні технологічні характеристики: конкретні виконавці, витрати ресурсів, часу й енергії, можливість делегування доручень і повноважень, очікування відповіді, виконання і т.д.

❖ **Комп'ютер-банк.** Містить усі відомості про майбутній спортивний захід, а також сигнали з урахуванням актуальності виконання роботи, її важливості, якості виконання і т.д.

### **? Питання для самоконтролю**

1. Розкрийте сутність прогнозування спортивного змагання.
2. Які методи застосовуються для полегшення прогнозування змагання?
3. Назвіть принципи перспективного планування.
4. Які найважливіші умови та вимоги до процесу планування?
5. Охарактеризуйте принципи планування змагальної діяльності.
6. Коли проводиться директивне та цільове планування?
7. Перелічіть основні стадії планування та окресліть їх зміст.
8. Назвіть та охарактеризуйте види планування.
9. Що являє собою спортивне змагання?
10. Які плани відносяться до основних форм і документів планування?



1. *Укажіть види прогнозування у спорті:*

- а) короткострокове, середньострокове, довгострокове;
- б) короткострокове, середньострокове, довгострокове, наддовгострокове;
- в) середньострокове, довгострокове, наддовгострокове;
- г) короткострокове, середньострокове, наддовгострокове.

2. *До основних методів, що застосовуються під час прогнозування, належать:*

- а) методи моделювання та спостереження;
- б) методи екстраполяції, анкетування;
- в) методи екстраполяції, моделювання, експертної оцінки;
- г) методи експертної оцінки та спостереження.

3. *Точність прогнозу буде вищою, якщо:*

- а) коротший період, на який він складається, та в наявності більше інформації для використання;
- б) довший період, на який він складається, та в наявності більше інформації для використання;
- в) коротший період, на який він складається, та в наявності мінімум необхідної інформації;
- г) точність прогнозу не залежить від тривалості періоду, на який він складається.

4. *Короткочасне прогнозування охоплює:*

- а) тижні та місяці;
- б) від 5-10 до 15-20 і більше років;
- в) невеликі часові проміжки (дні, часи, хвилини);
- г) від 1-2 до 3-4 років.

5. *Середньострокове прогнозування охоплює:*

- а) невеликі часові проміжки (дні, часи, хвилини);
- б) від 5-10 до 15-20 і більше років;
- в) тижні та місяці;
- г) від 1-2 до 3-4 років.

6. *Довгострокове прогнозування охоплює:*

- а) від 5-10 до 15-20 і більше років;
- б) від 1-2 до 3-4 років;
- в) тижні та місяці;
- г) невеликі часові проміжки (дні, часи, хвилини).

7. *Наддовгострокове прогнозування охоплює:*

- а) від 1-2 до 3-4 років;
- б) від 5-10 до 15-20 і більше років;
- в) тижні та місяці;
- г) невеликі часові проміжки (дні, часи, хвилини).