

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА“



КАЛИНКА МАРИНОВА ИВАНОВА

**„МЕТОДОЛОГИЧНИ И ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА
МЕНИДЖМЪНТА В БЪЛГАРСКИ ФЕДЕРАЦИИ ЗА „СПОРТОВЕ С
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ“**

АВТОРЕФЕРАТ

София, 2024

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ „ВАСИЛ ЛЕВСКИ“

КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ И ИСТОРИЯ НА СПОРТА“



КАЛИНКА МАРИНОВА ИВАНОВА

**„МЕТОДОЛОГИЧНИ И ТЕОРЕТИКО-ПРИЛОЖНИ АСПЕКТИ НА
МЕНИДЖМЪНТА В БЪЛГАРСКИ ФЕДЕРАЦИИ ЗА „СПОРТОВЕ С
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РАЗВИТИЕ“**

АВТОРЕФЕРАТ

На дисертационен труд за присъждане на образователната и научна степен
„доктор“ в професионално направление 7.6. Спорт,
докторска програма „Теория и методология на спортната наука“

Научен ръководител:

Проф. Йордан Славов Калайков, дн

Официални рецензенти:

Проф. Петър Александров Банков, доктор

Доц. Нина Иванова Атанасова, доктор

София, 2024

Дисертационният труд е обсъден и насрочен за публична защита от разширен научен колегиум на катедра „Мениджмънт и история на спорта“ към факултет „Спорт“ на НСА „Васил Левски“ – София, състоял се на 30.05.2024 г.

Трудът е с обем от 198 стандартни страници, в т.ч. използвана литература, която включва 118 източника. Онагледен е с 66 фигури и 6 таблици.

Публичната защита ще се състои на 12.09.2024 г. от 14.00 часа в зала А4 на НСА „Васил Левски“. Материалите по защитата на дисертацията са на разположение в кабинет 320 на НСА „Васил Левски“.

***Забележка:** Номерацията на разделите, фигурите и таблиците в автореферата съответстват на тези от дисертацията.*

ВЪВЕДЕНИЕ

Дисертационният труд на тема „Методологични и теоретико-приложни аспекти на мениджмънта в български федерации за „спортове с възможности за развитие“ е посветен на проучвания относно фактическото състояние на управленския модел и мениджмънта при функционирането на тези федерации. Целта е да се установят съществуващите негативи в работата на ръководните и изпълнителните органи и да се разработи оптимизиран модел за мениджмънт от методологична и приложна гледна точка.

Поводът за избора на темата произтича от програма на Министерството на младежта и спорта (ММС) – „Програма за развитие на спорта за високи постижения“, и по-конкретно от спортовете, които се поставени в V група „Спортове с възможности за развитие“.

Предмет на настоящото проучване, а именно БФ по „Хокей на трева“ (БФХТ), БФ „Стрелба с лък“ (БФСЛ) и БФ по „Сумо“ (БФС), са: малки и бедни, с олимпийски (БФХТ и БФСЛ) и неолимпийски (БФС) статут, национални, моноспортни и лицензирани.

Същевременно, относно тези федерации са необходими системни изследвания по отношение състоянието на мениджмънта в тях с оглед очертаване на негативите и насоките за оптимизацията му.

ГЛАВА ПЪРВА

ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР И ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

1.1. Методологични и теоретични съображения при разработката на проблематиката

Методологията като научен инструментариум се отнася за широк кръг проблеми. Разглежда се като „система от принципи и начини за теоретическа и практическа дейност, а също така и като наука, учение за тази система“ (Бижков, Г., В. Краевски, 2007). По-популярно е определението, че „методологията е учение за методите на научното познание и преобразуване на света“ (Фил. реч., 1970).

Общата постановка на методологията и методологичния подход при изследване на частните случаи в дадена социална система, каквато е тази на спорта, предполага някои уточнения, специфични за системата. В този контекст методологичните аспекти на мениджмънта се дефинират от формираната „конкретно-приложна теория за управленската дейност в спорта“ (Калайков, Й., 1996, 2006).

Методологичния подход предполага изследване на информационно-комуникационния мениджмънт в институциите. Това означава да се анализира наличието или отсъствието на документи при работата на ръководните органи в т.ч. на федерациите - общото събрание и управителния съвет. Става дума за разглеждането и обсъждането на такава проблематика, каквато е спортно-състезателната и, учебно-тренировъчната дейности, материалното и научно медицинското осигуряване, обсъждането на правно-нормативни документи, спортния календар, кадрови въпроси и др.

1.2. Система за физическо възпитание и спорт (СФВС) – състояние, развитие, проблеми

Системата на спорта като структура и функциониране се регламентира от закона за спорта (1919 г.). Така системата представлява макроструктура обвързана със съставляващите я микроструктури, част от които са БСФ. С други думи цялото (системата) зависи от функционирането на частни структури (подсистемите) и, обратно – (Тончев, Л., С. Велев 1971).

Системата на спорта се дефинира като „свкупност от взаимодействащи си елементи, основните от които са: **принципи, функции и методи на управление, организационна структура, процес на управление**“ (Переверзин И. И. и кол., 1987). Принципите за управление са посочени, но фигурират пожелателно.

Принципът „Оптимално управление и ефективност, изразени чрез конкретни резултати“, отсъства като разработка. Разглежда се теоретично в някои документи, но не и технологически.

Организационната структура на системата е **линейна, на която е присъща йерархия – от горе надолу**. Такъв организационен подход е удобен за оперативни решения, но няма специализирани звена и възможности за решения по конкретни стратегически направления в дейността (Killen, K., 1981). Мениджмънт от Информационно-комуникационен тип (Калайков, Й., 2007), не се практикува в системата на спорта.

Структурно-функционалните елементи на системата в някои от изследванията са представени статично и декларативно (Чаушева, Р., 2013).

Друг подход разглежда организациите и институциите от публичния, обществен и частния сектори, имащи отношение към администрирането и развитието на спорта в България (Сандански, И., 2015). Липсват същността и съдържанието на информационно-комуникационните процеси, адресирани към конкретните управленски нива и съответните длъжностни наименования. С други думи, отсъства представянето на управленската динамиката, т.е. технологията на информационния мениджмънт.

1.3. Българските спортни федерации, в т.ч. за „спортове с възможности за развитие“, като структурно-функционални звена от системата на спорта – характеристика

1.3.1. БСФ – управленска структура и мениджмънт

В редица публикации, се разглеждат спортните организации от гледна точка на тяхното развитие, функциониране и промени в България (Найденов, Б., П. Банков, 2010; Чаушева, Р., 2013).

Характерно за трактовката е социално-политическата ситуация в България и нейното влияние върху развитието и функционирането на спортните организации, в т.ч. и БСФ (Банков, П., 2005; Стоилов, Р., 2006). Когато се разглежда управлението им, основно се посочва ролята на държавата и специализираните ръководни институции (ММС). В тези публикации управлението се характеризира на макроравнище с общоприетите понятия и разсъждения. Липсва мениджърската компонента в технологично-функционален аспект.

През 2013 г. е предприето онлайн проучване в ЕС относно европейските спортни организации в рамките на проект – S2A SPORT, финансиран от Европейската комисия. Проучват се видовете служебни роли в организациите, отнасящи се за спортната администрация. Става ясно, че в понятието мениджмънт са включени широк кръг сфери, но не и такива, третиращи персоналия и институционален мениджмънт в неговия технологичен аспект.

Някои автори разработват практически подходи и методи за стратегическо планиране в дейността на спортните организации, т.е. разглеждат проблеми, свързани с част от мениджмънта (Roche, F., 1996).

Относно функционалната страна на менажирането на спортните организации, респективно БСФ, са описани външната и вътрешната среда (Сандански, И., 2015), насоките за вземане на решения (при формулирането на целите, организацията, координацията, контрола). Изброени са компонентите на вътрешната среда в т.ч. „технологията”, която фигурира като представа, но не и като реалност.

В други публикации спортните организации се разглеждат чрез обстойни социални и политически анализи (Гиргинов, В., П. Банков., Ив. Сандански, 2006), но не и откъм гледната точка на стратегическия и оперативен мениджмънт.

Дългогодишни изследвания са осъществени в областта на теорията и практиката на мениджмънта в спорта (Калайков, Й., 1980; 1988; 1997), но няма конкретни в технологичен аспект на ниво БСФ.

Авторът Билл Глед (2002) публикува справочник за ръководство на националните федерации по лека атлетика, членове на ИААФ. Разглеждат се ролята на управленските функции в работата на федерациите които са изброени. Липсва същността на мениджърската и управленската технология.

Найденев Б. (2012) изследва основните фактори при управлението на обществените спортни организации в България. Проучването е теоретично и научно-приложно на макро равнище. Липсват макро и микро измеренията на мениджмънта.

1.3.2. Правно-нормативни основания за дейността на БСФ

Правно-нормативната структура на БСФ произтича от постановките на Закона за спорта. Независимо от това могат да се направят някои изводи от правния режим на чуждестранни федерации (Повил, А., 1999). Текстовете третират специфичните особености, но липсват тълкования при различни казуси от спортната практика на федерациите, а други са предмет на международното право. Макар и частично в статута на отделните федерации се засягат юридически проблеми, но систематично, актуализирано и обновено представяне, липсва.

Стоилов, Р., (2006) разглежда управлението на българските спортни федерации през българското и европейското законодателство, както и спрямо международните харти и конвенции в областта на спорта. Този подход е извън темата за функционалния мениджмънт във федерациите, като оперативна практика.

В други източници (Димитров, В., 2016) дейността на федерациите се представя през постановките на ЗЮЛНЦ и ЗФВС. Подходът е традиционен в рамките на общоприетото.

1.3.3. БСФ за „спортове с възможности за развитие“

Определянето на тази група федерации произтича от „Програмата за развитие на спорта за високи постижения“ (2017, 2018 и 2019 г.). В нея са регламентирани условията за финансиране на спортове, обособени в групи според определени критерии, които са променени, поради което има различия относно включените спортове. Федерациите с „възможности за развитие“ са категоризирани в V – последна група на съществуващата класификация.

През 2022 г. са въведени промени в програмата за финансиране. Федерациите са обособени в отделни с наименования, но това не променя статута, състоянието, възможностите им свързани с приноса към националния спорт.

Финансирането се определя от критерии, които са различни, а от оттам и финансирането е различно. Тези критериите неизбежно позиционират федерациите и от там ги разграничават, без да ги групират. Следователно винаги ще има федерации, при които мениджмънта трябва да се оптимизира с оглед стимулиране на желания напредък в представянето им на международно равнище.

Понастоящем, и след промените от 2022 г., федерации с ограничен, минимален принос към нивото на световния спорт, са същите, и възможности им за развитие остават като неизменна перспектива.

Спортни федерации с подобен статут се класифицират (Повил, А., 1999), в съответствие с шест признаци. Тези, които са предмет на нашето проучване (БФХТ, БФСЛ, БФС) са: малки и бедни, но с олимпийски статут, национални, моносportни и с признат юридически статут. Следователно тези федерации са легитимни и перспективни. Необходимо е обаче, да се работи системно за по - качествен мениджмънт с реални измерения и постижими резултати за принос към националния спорт.

1.4. Научен проблем и хипотеза

НАУЧЕН ПРОБЛЕМ

От направения анализ на организационно-управленските и мениджърските аспекти при функционирането на БСФ, могат да бъдат направени следните изводи:

1. Проучванията за дейността на БСФ са в контекста на спортните организации и главно в отношенията им с държавата, извън значението и ролята на мениджмънта за решаване на проблемите.
2. Липсват изследвания в БСФ, в т.ч. и на тези с възможности за развитие относно органите, за управление (ОС, УС), кадровия ресурс, документооборота, проблемите и решаването им, информационното и материалното състояние, при тяхното функциониране.

В съответствие с гореизложеното формулирахме следния научен проблем:

Настоящото състояние на мениджмънта в БСФ с възможности за развитие, не кореспондира със съвременните изисквания и тенденции за оптималност, относно взаимодействие между управленски нива, кадри, информация, финансиране, проблематика, информационно осигуряване, ръководство.

ХИПОТЕЗА

В съответствие с формулирания научноизследователски проблем предположихме, че ако се изследва комуникационната технология между органи, кадри, документи във федерациите, а също ефективността при работата на ръководните органи (ОС и УС), би могло да се очаква идентификация на мениджмънта в неговото фактическото състояние (фиксиране на негативите).

Също така допуснахме, че въвеждането на организационно-управленски оптимизационни мерки би подобрило социалния статус на българските федерации с възможности за развитието им, а оттам и класифицирането им в оптимална позиция.

Според нас разработването на оптимизиран модел на дейността на БСФ би осигурило стратегическа перспектива в развитието им. Очакваме, че това би било принос за теорията и практиката на БСФ, доколкото ни е известно, подобни изследвания досега не са правени.

Даваме си сметка, че сегашното състояние на БСФ е формирано и установено през годините, като негативите са се мултиплицирали. Желаните промени са възможни, но по всяка вероятност това няма да е лесен процес.

ГЛАВА ВТОРА

МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

2.1. Характеристика на изследването (област, обект, предмет, цел и задачи)

- **Област:** Мениджмънт на спорта.
- **Обект:** Обектът на настоящото изследване са ръководители и деятели в БФС – 34; спортни клубове – 48 (общ брой – 82).
- **Предмет:** Мениджмънтът при функционирането на БСФ.
- **Цел:** Оптимизиране на мениджмънта на БСФ в съответствие със съвременните тенденции и изисквания.
- **Задачи:**
 1. Анализ на литературни източници.
 2. Изследване вида на документите и разработка на класификацията и циркуляцията им по нива на управление.
 3. Провеждане на анкетно проучване относно състоянието на кадровия ресурс, финансовото, информационното осигуряване и основната проблематика в БСФ и СК.
 4. Разработка на управленски процесограни относно разглежданата и обсъждана проблематика от УС и ОС на БСФ.
 5. Установяване обхвата и състоянието на спортносъстезателната дейност в БСФ.
 6. Създаване на оптимизиран модел за мениджмънт на БСФ.

2.1.1. Показатели за научноизследователската работа (НИР)

- **Ръководни органи:** УС, ОС – заседания, дневен ред по години, проблеми, решения.
- **Документооборот** по управленски нива, комуникационен процес.
- **Кадрови състав:** длъжностни наименования, стаж, образование, квалификация и др.

- **Финансиране:** бюджет и бюджетиране, проблеми при финансирането, спонсорство и др.
- **Спортна база:** вид, състояние, проблеми.
- **Състезания:** спортен календар, първенства, брой картотекирани състезатели, брой участници в държавни първенства.

2.2. Методи на изследването

2.2.1. Теоретични методи

Проучване и анализ на литературни източници

Чрез този метод бяха проучени и анализирани общо 118 източника, от които 90 са на български, а 28 на чужд език.

Анализ на документални източници (контент-анализ)

Проучени са в ретроспективен и настоящ план документи относно вида им и процедурата на техния обмен, както и такива документи, отнасящи се до предварителната организация и провеждането на текущи мероприятия.

Бяха проучени и информационни източници на международни спортни организации, засягащи проблема, протоколи от заседания на УС и ОС в рамките на три години (2017, 2018, 2019 г.), както и качването им в специализирани сайтове и интернет платформи.

Съсредоточихме вниманието си и върху методични и технологични материали с програмен и стратегически характер, колкото и оскъдни да са те, за да проследим тенденциите в развитието на практиката и технологията на информационно-комуникационните проблеми в БСФ. Не на последно място систематизирахме правно-нормативните и текущите документи, регламентиращи взаимоотношенията по нива на управление, като беше разработена тяхната класификация (26 бр.).

2.2.2. Методи за допитване

Анкетно проучване

Разработени са двете анкети, съставени от по 24 въпроса с 168 показателя. Бяха анкетирани 34 ръководители и деятели от изследваните федерации и 48 от клубовете. Анкетирането беше проведено по време на редовни заседания на общите събрания на федерациите (хартиен вариант) и електронно, чрез изготвени анкетни карти в Google forms, които бяха изпратени по електронен път.

2.2.3. Методи за обработка на данни

Математико-статистически и социологически методи

Математико-статистическите методи са основните за обработка и анализ на различни аспекти, критерии и фактори на изследваните обекти (Брогли, Я., Л. Петкова, 1988).

За анализа на проучването са използвани следните методи:

Относителен процентен дял на получените отговори по отношение на анкетното проучване.

За обработка на данните, получени чрез анкетирането, във връзка с целите и задачите на изследването е използван софтуерният пакет „SPSS for Windows“ (Гигова, В., 1999), специализиран за систематизиране, обработка и анализ на статистическа информация за изследване в сферата на социологическите и маркетинговите проучвания, в т.ч. и във всички области на физическото възпитание и спорт.

Социологически методи се използват за проучване на нагласите относно проблемите и степента на удовлетвореност от фактическото им състояние. За да установим общата удовлетвореност на кадрите от мениджмънта във федерациите и клубовете, беше използван „Индексът на удовлетвореност“.

2.2.4. Моделиране

Разработеният модел, освен че е констативно-аналитичен, представен чрез графичен способ, е и нелинеен по своята същност.

2.2.5. Общометодологически методи

За приложение на основните теоретико-практически принципи за научни изследвания – системен анализ и синтез, индукция – дедукция, обективност, конкретизация и др.

2.2.6. SWOT анализ

За проучване влиянието на фактори от външната и вътрешната среда на системата. За очертаване на силните (позитивите) и слабите (негативите) страни от въздействието им с произтичащите от това възможности за реализация и възползване (Атанасова, Н., 2012; Kotler, P., R. Berger, N. Bickhoff, 2010).

2.3. Организация на изследователската работа по етапи и срокове

Изследването бе осъществено в три основни етапа:

❖ Първи етап: (01.03.2019 – 31.12.2020 г.)

Вкл.: ориентация в проблематиката и избор на конкретен обект и предмет на изследване; формулиране на научен проблем, хипотезата, цел и задачи на изследването; структурата на дисертационния труд; литературен обзор и анализ на документалните източници; план за експериментална част и подготовка на документалния инструментариум, необходим за провеждане на изследването; публикуване на първата статия в Годишника на НСА „Васил Левски“ (2/2020).

❖ Втори етап: (01.01.2021 – 31.10.2022 г.)

Вкл.: разработване на първа глава „Литературен обзор и постановка на проблема“; втора глава – „Методология на изследването“; трета глава – „Резултати от изследването и анализ“; разработване на оптимизиран модел за функциониране на БСФ; формулиране на основните изводи и препоръки; изготвяне и изпращане за публикуване втора статия в сп. „Спорт и наука“ (бр. 3, 4/2022 г.).

❖ Трети етап: (01.11.2022 – 16.03.2023 г.)

Вкл.: техническо оформяне на дисертационния труд и представянето му за обсъждане в катедра „Мениджмънт и история на спорта“.

2.4. Организация и методика на изследователската работа във връзка с изпълнението на изследователските задачи

- ❖ Методика за проучване на информационната комуникация в БСФ в т.ч. документооборота по вид, по нива на управление и участие на кадрите.
- ❖ Методика за установяване на управленските приоритети в дейността на ръководните органи в БСФ - ОС и УС .
- ❖ Методика за съставяне и структуриране на карти за анкетно допитване в БСФ и СК, относно качеството на кадровия състав, финансирането, материалната база и информационното осигуряване.

ГЛАВА ТРЕТА РЕЗУЛТАТИ ОТ ИЗСЛЕДВАНЕТО И АНАЛИЗ

3.1. Проучване вида на документите, разработка на класификацията и циркулацията им по нива на управление с ангажираността на кадрите (2-ра задача)

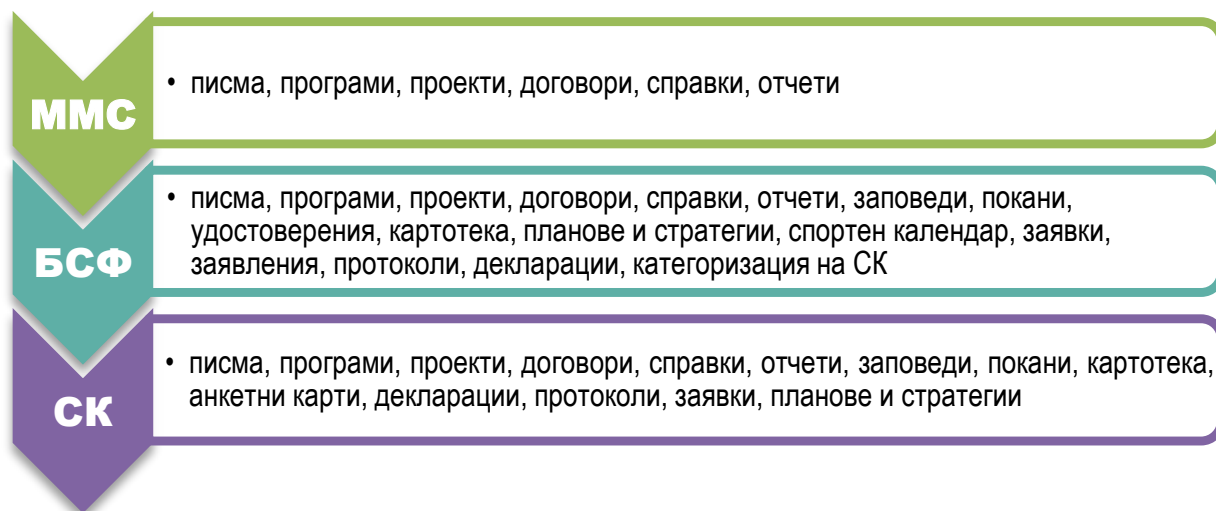
Бяха проучени 26 вида документи, обменящи се между нивата на управление, които впоследствие бяха редуцирани до 17 с оглед избягване на тяхното дублиране. Едната част от документите са стандартни и важни поради проблематиката, която съдържат (планиране, разпореждания, контрол), а другият тип документи са предназначени за кореспонденция и деловодство (Фигура 6).

В хода на проучването възникна необходимостта документацията да бъде класифицирана по определени признаци, а класовете документи – наименоувани. Класификацията бе разработена съобразно 4 признака – цел, ниво на управление, ангажираност на кадрите по нива, времетраене. Наименованията на класовете съответно са: предназначение, организация, отговорности, трайност на ползване.



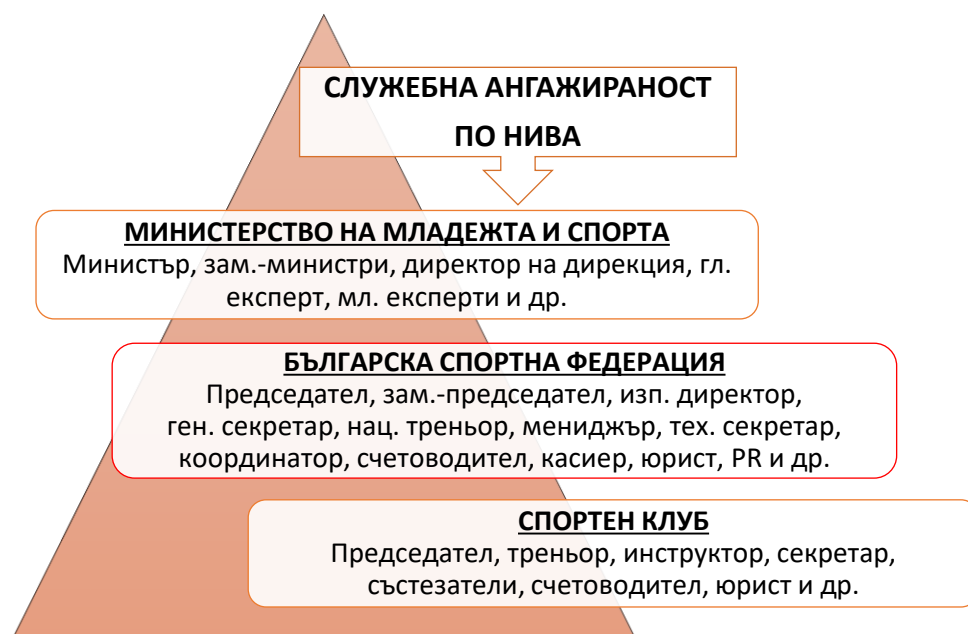
Фигура 6. Класификация на документите по вид в клас „Предназначение“

Освен по предназначение, документите се класифицират и според управленските нива, където се осъществява тяхното организиране относно ползването им (Фигура 7).



Фигура 7. Класификация на документите по управленски нива в клас „Организация“

Ползването на документите от гледна точка на техния оборот по управленски нива е свързано с конкретна отговорност на кадрите в звената (Фигура 8).



Фигура 8. Класификация на ангажираността на кадрите с документооборота по нива на управление в клас „Отговорност“

При управленския документооборот циркулацията на документите е свързана с фактора време, т.е. с известна срочност при изпълнение на съдържанието им (Фигура 9).

КРАТКОСРОЧНИ

→ писма, заявки, справки, покани,
удостоверения, заявления, декларации

СРЕДНОСРОЧНИ

→ договори, отчети, заповеди, планове, сп.
календар, протоколи, анкетни карти, картотека

ДЪЛГОСРОЧНИ

→ стратегии, проекти, програми

Фигура 9. Класификация на документите според времето на ползването им

Съществена част от проучването бе очертаването на технологичната система за мениджмънт в БСФ, комуникация и координация между органи, кадри, документация и контрол по нива на управление в БСФ (Таблица 1).

Таблица 1. Структура на документограмата според процесите, свързани с оперативната информационно-комуникационна технология на мениджмънта в БСФ (по отношение на звена, документи и кадри)

Равнище на управление		Документооборот по равнища на управление	Длъжностни наименования по равнища на управление
Министерство на младежта и спорта (ММС)	Звено	Документи	Кадри
	Специализирана администрация	Писма	Директор на дирекция
		Програми	Експерти
		Проекти	Мл. експерт
Български спортни федерации (БСФ)	Дирекция „Спорт за високи постижения“	Договори	Гл. експерти
		Справки	
		Отчети	
	Звено	Документи	Кадри
	Общо събрание	Писма	Председател
	УС	Програми	Зам.-председател
	Изпълнително бюро	Проекти	Изп. директор
	Треньорски съвет	Договори	Ген. секретар
	Съдийска колегия	Справки	Нац. селекционер
	Контролен съвет	Отчети	Гл. треньор
		Заповеди	Ст. треньор
		Покани	Мениджър
		Удостоверения	Тех. секретар

		Картотека	Координатор
		Планове и стратегии	Счетоводител
		Спортен календар	Касиер
		Заявки <u>Заявления</u> Протоколи	Юрист PR – Връзки с обществеността
		Декларации <u>Категоризация на СК</u>	
Спортни клубове (СК)	Звено	Документи	Кадри
	Общо събрание УС	<i>Писма</i> <i>Програми</i>	Председател Секретар
		<i>Проекти</i> <i>Договори</i>	Треньор Инструктор
		<i>Справки</i>	Състезатели
		<i>Отчети</i>	Счетоводител
		Заповеди	Юрист
		Покани	
		Картотека	
		<u>Анкетни карти</u>	
		Декларации Протоколи	
		Заявки	
		Планове и стратегии	

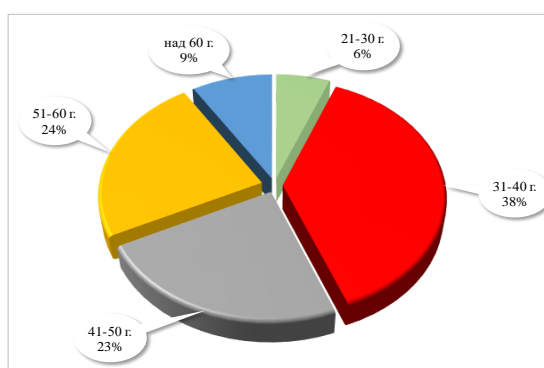
От направения анализ може да се направи следният частен извод:

- ❖ Между органите, длъжностните наименования и документооборота са регламентирани информационно-комуникационни взаимодействия, но те не са рационални.

3.2. Анкетно проучване относно финансирането, проблематиката, кадрите и информационното осигуряване в БСФ и СК (3-та задача)

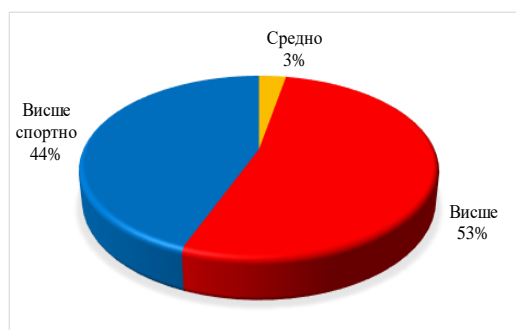
❖ Състояние на кадровия ресурс

По отношение на възрастта (Фигура 10), на работещите във федерациите преобладават тези, които са в диапазона 41 над 60 г., а в клубовете 50 % от кадрите са от 31–40 и 51–60 г. Налице е проблем в обновяването на кадровия състав.



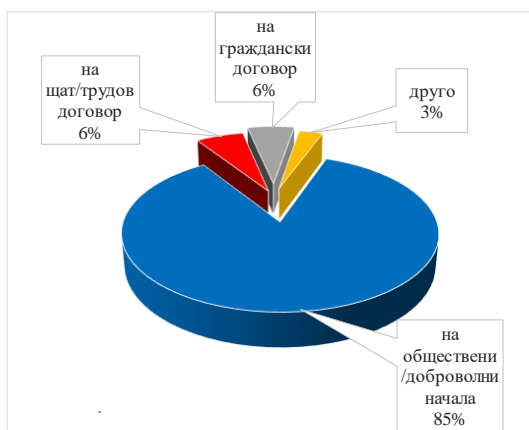
Фигура 10. Разпределение по възраст

Относно образователният ценз на кадрите (Фигура 12) във федерациите преобладават тези с висше и висше спортно – 97% , което е положителен факт, ситуацията при клубовете е сходна (84%).



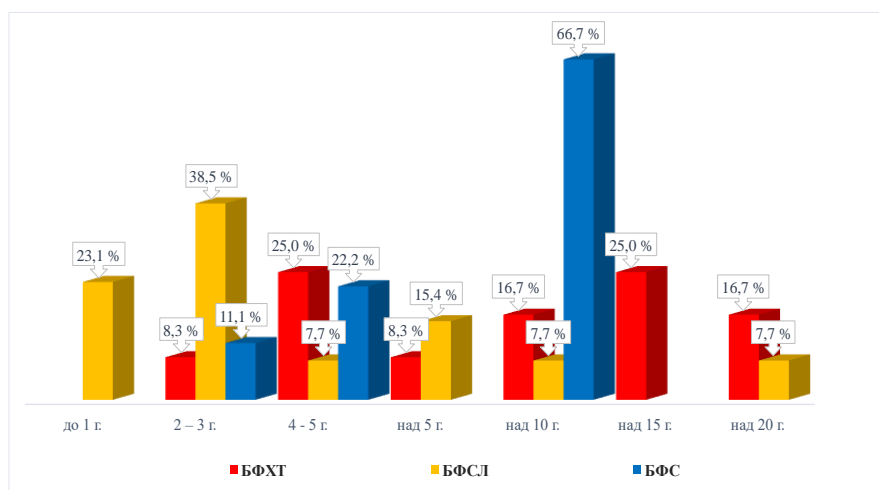
Фигура 12. *Степен на образование*

На щат и на граждански договор са само 12%, а останалите са на доброволни начала (Фигура 16). На клубно равнище ситуацията е приблизително еднаква – 92% не са на щат.



Фигура 16. *Възнаграждение на кадрите в спортните федерации*

Стажът на кадрите в отделните федерации е различен (Фигура 17). Във някои федерациите се очертава стабилно управление (стаж над 10 г.), други разчитат на приемственост и малко на обновяване. При 50% от клубовете се наблюдава текучество.



Фигура 17. *Кадровият състав според стажа*

Относно необходимостта от определен вид кадри, мненията са разнородни. Посочена е необходимостта и от мениджъри, но не като приоритет. В клубовете ситуацията е сходна, но трудно постижима. Кадровият ресурс не е с голям професионален опит, ангажиран е с реализацията на спортната дейност, но не и с мениджърската.

❖ **Ниво на материалното и финансовото осигуряване**

Основно за функционирането на федерациите се разчита преди всичко на финансови постъпления от ММС – 100%, членски внос и картотека – 97,1%, и дарения – 79,4%, спонсорството – 58,8 %, реклама – 8,8%. Ситуацията е стандартна (Фигура 21).



Фигура 21. Източници на финансиране

В клубовете източниците за финансиране са идентични с тези на федерациите, но с различия в относителния дял. В тях има хроничен недостиг на средства и това е мнението на 79% от анкетираните.

Не се разчита на приходи от TV и не се получават субсидии от международни федерации и институции.

Налага се впечатлението, че се разчита само на традиционно финансиране, което не позволява постигането на принос от престижно участие в международни състезания. Подценено е сътрудничеството с общини и медии. Това обстоятелство предопределя ниския социален статус на федерациите и ги поставя извън общественото ползване.

❖ **Основни проблеми и тяхното разрешаване за подобряване на дейността**

Проблемите, които съпътстват дейността на федерациите, са многобройни и значими. За времеви интервали, през които се осъществява тяхната дейност, те са различни, но все пак се откроява група с относително постоянно присъствие.

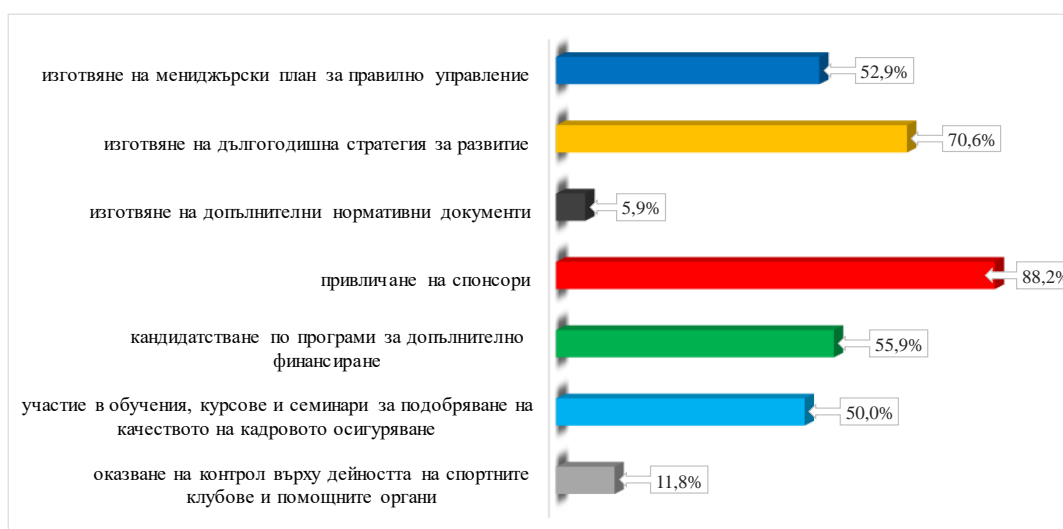
Резултатите са очаквани (Фигура 27), но се открояват за пореден път вечните проблеми: недостигът на финансови средства – 94,1%, липсата на национална спортна база – 64,7%, и недостатъчното материално-техническо осигуряване – 55,9%. В клубовете ситуацията относно проблемите е същата, като разликите са само в относителния дял на мненията, но при запазени съотношения.



Фигура 27. Основни проблеми в управлението на БСФ

Получените резултати показват, че значителния и хроничен дефицит на средства, недостатъчното материално осигуряване и липсата на национална спортна база, стоят в основата на ограничения или липсващ принос на федерациите към националния спорт.

По отношение на начините, чрез които би могло да се разрешат тези проблеми (Фигура 28), с най-голям относителен дял 88,2% е привличането на спонсори, изготвянето на дългосрочна стратегия за развитие – 70,6%, кандидатстване с проекти за допълнително финансиране – 55,9% и изготвяне на мениджърски план за управление – 52,9%. Също така се счита, че за справяне с негативите са необходими квалификация на кадровия състав, както и системния контрол.



Фигура 28. Насоки за разрешаване на основни проблеми в БСФ

Повече от половината клубове използват общинска спортна база – 59% и заплащат за това – 52%.

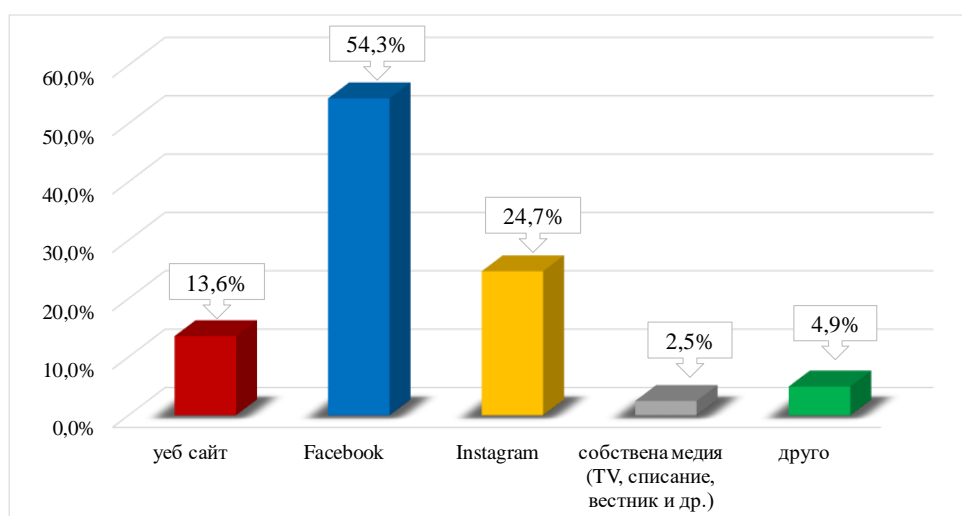
Налага се становището, че основните проблеми са известни, но не са решавани дългосрочно, или подобренията са били частични.

❖ Ефективност на информационната осигуреност и комуникация

Половината от анкетираният считат, че информационното осигуряване във федерациите е рационално и ефективно, но се нуждае от подобрения.

Във федерациите се ползват уебсайтове, но не се разчита на собствени телевизионни канали или печатни масмедии.

В клубовете предимно се разчита на социалните мрежи – 79% (Фигура 41).



Фигура 41. Използвани комуникационни канали в СК

3.2.3. SWOT анализ на резултатите от изследването

Вътрешните позитиви – отнасят се за съществени подобрения, които са във възможностите на федерациите, но в перспектива, тъй като проблематиката е с дългосрочно постигане при условие, че са осигурени необходимите нагласи и решения.

Външните позитиви – съществено е, че това са важни позитиви и федерациите биха могли да се възползват от тях в перспектива, но при условие, че се формират благоприятни ситуации от институционално естество, предизвикани от правно-нормативни и законови причини.

Вътрешни негативи – те се отнасят до небалансирания кадрови състав, ниския социален статус на федерациите, наличието на нерешени основни проблеми, недостатъчното развитие на спортовете, липсата на маркетингови и социални проучвания. Разбира се, това е постижимо, но планирано, с мениджърски подход и професионално отношение на ръководните органи на федерациите.

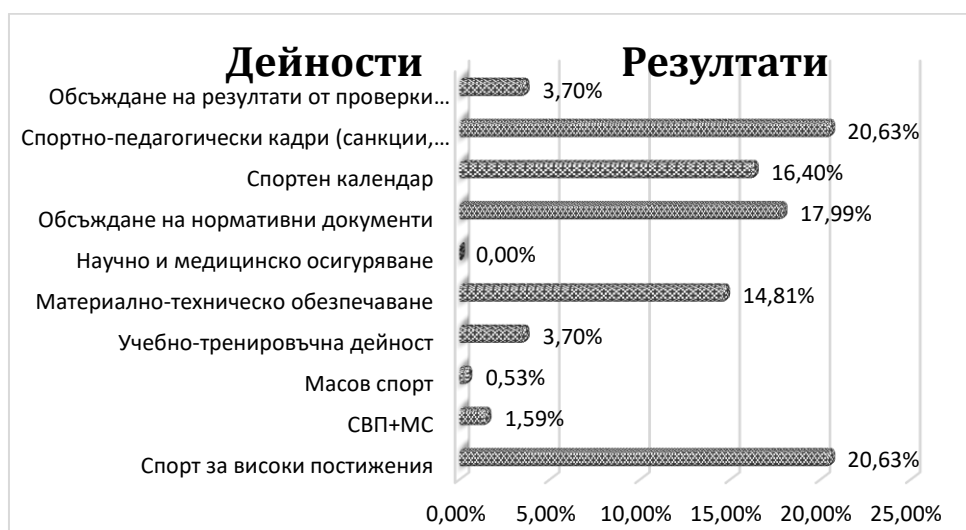
Външните негативи – те са причинени от външни фактори и обстоятелства, които не зависят пряко от федерациите, тъй като тяхното естество произтича от правно-нормативното и законовото статукво във външни институции. Федерациите биха могли да придобият ползи и да въведат подобрения в неопределена перспектива. Негативната проблематика засяга пряко бюджетирането, което е традиционно, и финансовия дефицит, който пък е перманентен. Би могло да се разчита на промени в критериалната система за субсидиране от ММС.

3.3. Разработка на управленски процесограни относно разглежданата и обсъждана проблематика от УС и ОС на БФС в ретроспекция за три години – 2017, 2018, 2019 г. (4-та задача)

3.3.4. Управленска дейност на УС и ОС в БФСЛ, БФХТ, БФС – общ преглед и тенденции

❖ Управленска дейност на УС в БФСЛ, БФХТ и БФС

Прави впечатление, че докато за отделните федерации, в различна степен, не са обсъждани определени проблеми, то в общ план ситуацията е друга. Единствено научното и медицинско осигуряване отсъства трайно от вниманието на УС и в трите федерации (Фигура 62).



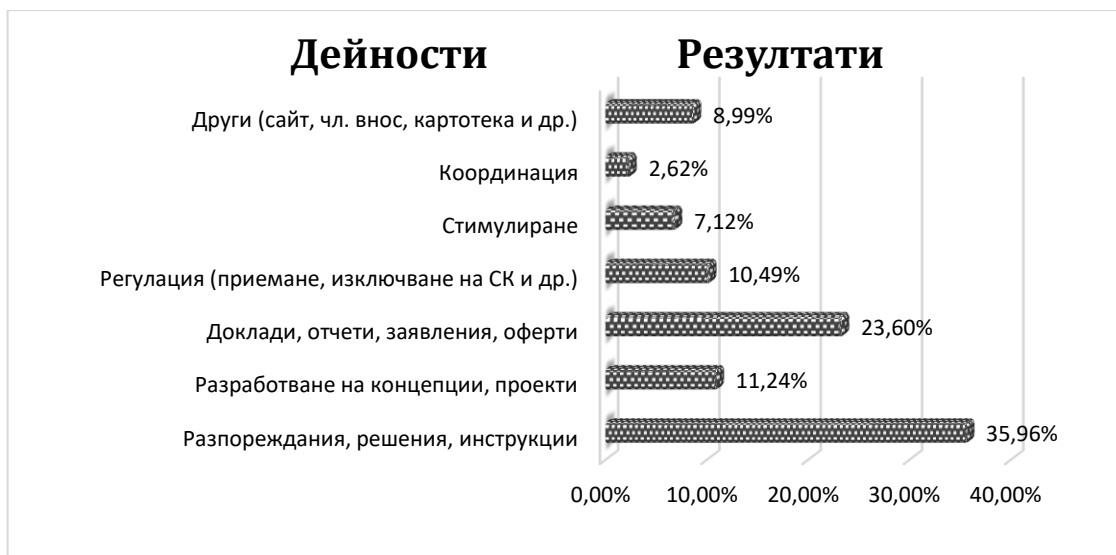
Фигура 62. Спортносъстезателна дейност (БФСЛ, БФХТ и БФС)

Приоритетите са подчертано относно СВП и спортнопедагогическите кадри – делът на обсъжданията заема по 20,63% или общо – 41,26% от всички осъществени обсъждания. Сравнително рядко на вниманието на УС на федерациите са учебно-тренировъчната работа и обсъждането на резултати от проверки – по 3,70% (общо 7,40%). Проблемите на МС и комбинирано СВП + МС се разглеждат символично.

Относно тенденциите при работата на УС на трите федерации за трите години може да бъде направено следното обобщение:

СВП е в центъра на вниманието, както и ролята на спортнопедагогическите кадри като основен фактор за постигане на високи спортни резултати. Същевременно качеството на учебно-тренировъчната работа и проблемите, които я съпътстват, не са обект на необходимото внимание. Налага се впечатлението, че иначе сериозните намерения на федерациите за развитие на СВП и кадровото осигуряване не кореспондират логически с факторите, от които зависи постигането на тези цели – качеството на учебно-тренировъчната работа и развитието на МС.

Ръководните дейности за решаване на проблемите, прилагани от УС на федерациите, присъстват в пълен състав, разбира се, с различна степен на проявление (Фигура 63).



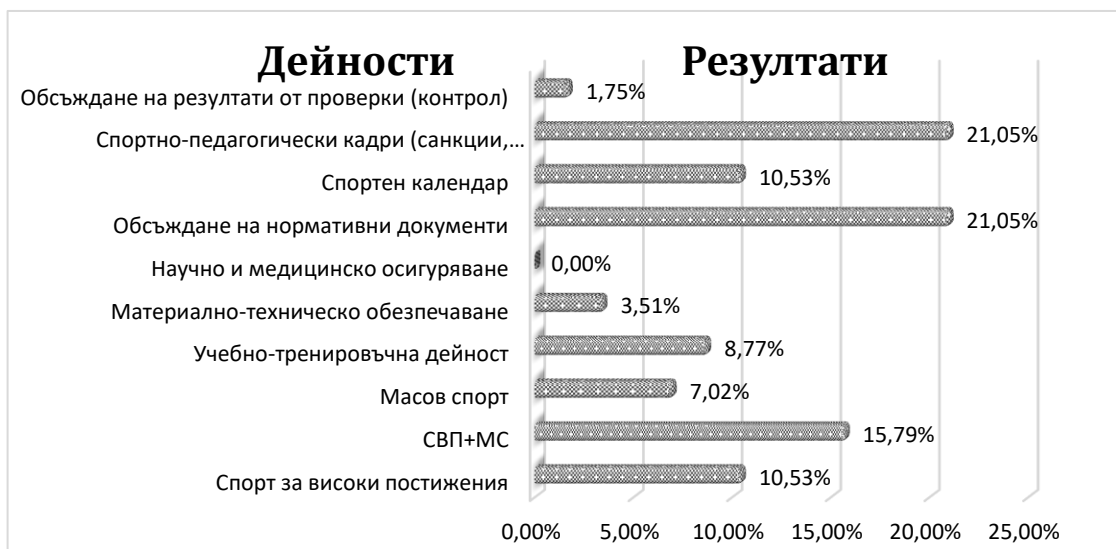
Фигура 63. Ръководни дейности за решение на проблемите (БФСЛ, БФХТ и БФС)

Това е положителен момент в ръководната дейност и показва, че се осъзнава значението им и се прилагат, но по-скоро анблок, отколкото специализирано.

Основно се разчита на организационно-разпоредителните методи в управлението - т.е. стил клонящ към авторитарност.

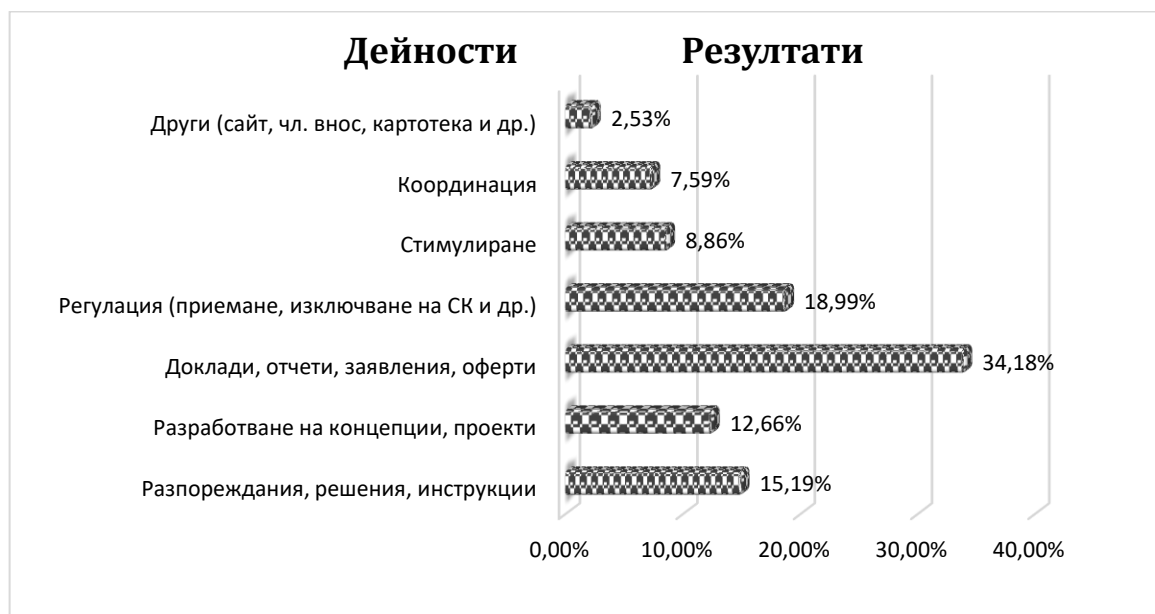
❖ Управленска дейност на ОС в БФСЛ, БФХТ и БФС

Относно десетте основни проблема, отнасящи се за спортносъстезателната дейност (Фигура 64), вниманието на ОС и в трите федерации е адресирано към спортнопедагогическите кадри и обсъждането на нормативни документи. Тази тенденция е присъща и в работата на УС, което е доказателство за голямото значение на тези проблеми в трите федерации. С внимание се ползват и проблеми като СВП, спортния календар и учебно-тренировъчната работа. Контролната дейност не е в ползването на ОС.



Фигура 64. Спортносъстезателна дейност (БФСЛ, БФХТ и БФС)

Ръководните дейности, които ОС на трите федерации прилагат за решаване на проблемите, са с приоритетът към разглеждането на доклади, отчети, заявления, оферти – с дял 34,18%. (Фигура 65).



Фигура 65. Ръководни дейности за решение на проблемите (БФСЛ, БФХТ и БФС)

Разпорежданията, инструкциите, решенията заемат 15,19% от ангажирането на вниманието на ОС. Относно мерките за стимулиране на кадрите и координация на работата, ангажираността е по-скоро символична, отколкото реална.

3.4. Установяване обхвата и състоянието на спортносъстезателната дейност в БФХТ, БФСЛ и БФС (5-а задача)

За предприетото от нас проучване, възприехме пет показателя – брой участия на федерациите в ДСК и МСК, брой спортни клубове, картотекирани спортист, престижни класирания в МСК.

Данните за участие на федерациите в състезания от ДСК и МСК през 2017, 2018, 2019 г. са отразени в **Таблица 2**. Съобразно спецификата на спортовете са диференцирани участия на открито и закрито (БФСЛ и БФХТ) в турнири, състезания от различен ранг.

Видно е, че участията са регулярни по отношение на възможностите, които осигурява ДСК. Присъствието е сравнително постоянно, а отсъствие от състезания се наблюдава относно МСК. Това навярно се дължи на липса на средства, промени в регламента или непокрити изисквания за спечелване на квоти.

Таблица 2. Данни за участие на федерациите в състезания от ДСК и МСК през 2017, 2018, 2019 г.

БФ „ХОКЕЙ НА ТРЕВА“			
Година	2017	2018	2019
Проведени държавни първенства	6 на закрито 6 на открито (общо 12)	6 на закрито 6 на открито (общо 12)	6 на закрито 6 на открито (общо 12)
Проведени турнири от ДСК	23	27	29
Планирани в календара международни състезания	8	13	11
Участия в международни състезания	7	7	3
БФ „СТРЕЛБА С ЛЪК“			
Година	2017	2018	2019
Проведени държавни първенства	2 на закрито 2 на открито (общо 4)	2 на закрито 2 на открито (общо 4)	2 на закрито 2 на открито (общо 4)
Проведени турнири от ДСК	11	11	10
Планирани в календара международни състезания	15	15	11
Участия в международни състезания	5	4	8
БФ „СУМО“			
Година	2017	2018	2019
Проведени държавни първенства	3 на закрито	3 на закрито	3 на закрито
Проведени турнири от ДСК	-----	-----	-----
Планирани в календара международни състезания	3	3	3
Участия в международни състезания	2	3	3

Относно броя на участниците в държавни първенства (Таблица 3), прави впечатление, масовото участие на състезателите по сумо, с тенденция. За БФСЛ и БФХТ участниците през трите години са почти равностойно по брой.

Таблица 3. Данни за броя на картотекирани спортисти, участници в държавни първенства

БФ „ХОКЕЙ НА ТРЕВА“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	2286	3002	2777
БФ „СТРЕЛБА С ЛЪК“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	361	352	378
БФ „СУМО“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	571	728	704

Не е възможно да се прецени дали е достатъчно или недостатъчно участието на федерациите във видовете състезания от ДСК, поради характера и структурата на календара – броят на състезанията, в които може да се участва е фиксиран. Очевидно е, че календара не предлага голям брой състезания по вид и ранг.

Данните относно броя на СК, членуващи в БСФ, и динамиката на членството (Таблица 4) не се наблюдават разлики през проучвания период или те са минимални.

Таблица 4. Данни за броя на спортните клубове, членуващи в БСФ

БФ „ХОКЕЙ НА ТРЕВА“			
Година	2017	2018	2019
Брой клубове	32	29	30
БФ „СТРЕЛБА С ЛЪК“			
Година	2017	2018	2019
Брой клубове	16	17	18
БФ „СУМО“			
Година	2017	2018	2019
Брой клубове	32	31	30

Броят на клубовете е низходящ за същия период от порядъка 1–3 клуба. Тенденцията е с незначително проявление, което не позволява да се правят изводи. Ситуацията, обаче, дава основания за хипотези и въпроси. Причините за случаите, в които е налице намаляване на броя клубове, са обясними. Възниква въпросът защо няма новосъздадени клубове? Има и друго съображение – съществуващите до 30 клуба за трите федерации дали са достатъчни и това ли е капацитетът на възможностите?

Функционирането на СК зависи от спортистите, които членуват в тях и респективно са легитимирани чрез картотекирането им. Данните от проучването са поместени в Таблица 5.

Таблица 5. Данни за броя на картотекирани състезатели в БСФ

БФ „ХОКЕЙ НА ТРЕВА“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	1122	791	531
БФ „СТРЕЛБА С ЛЪК“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	310	306	330
БФ „СУМО“			
Година	2017	2018	2019
Брой състезатели	527	532	539

От прегледа на данните се вижда, че картотекираните състезатели в БФХТ за 2018 и 2019 г. съответно са 791 и 531 и се наблюдава драстичен спад в сравнение с 2017 г. (1122). В БФ по „Сумо“ картотекираните спортисти запазват своя брой, съответно, сходна е и ситуацията в БФСЛ.

При обсъждането на данните трудно би могло да се правят обобщения и не може да се очертаят закономерности. По-скоро са възможни предположения относно членуването в СК.

Таблица 6. Класиране на БСФ в състезания от МСК

БФ „ХОКЕЙ НА ТРЕВА“					
Година	Състезание	Брой златни медали	Брой сребърни медали	Брой бронзови медали	Общ брой медали
2017	ЕК ЮИЕПО	---	---	1	1
2018	ЕК ЮИЕПО, ЕК ЮИЕПЗ	---	2	1	3
2019	ЕП	---	1	---	1
БФ „СТРЕЛБА С ЛЪК“					
Година	Състезание	Брой златни медали	Брой сребърни медали	Брой бронзови медали	Общ брой медали
2017	ЕМК	---	1	1	2
2018	ЕП, Квота за ЕИ	---	---	1	1
2019	ЕГП (квота за ЕИ), ЕМК	---	1	1	2
БФ „СУМО“					
Година	Състезание	Брой златни медали	Брой сребърни медали	Брой бронзови медали	Общ брой медали
2017	ЕП	3	4	11	18
2018	ЕП и СП	3	5	16	24
2019	ЕП и СП	---	3	13	16

При класирането в състезания от МСК се откроява БФС (Таблица 6), като за три години има спечелени 58 медала от европейски и световни първенства.

БФХТ и БФСЛ имат престижни представения без шампионски постижения, което е обяснимо, като се има предвид спецификата на състезанията – на открито и закрито, и използването на уреди, което усложнява подготовката и представянето. От друга страна, и двата спорта са олимпийски и конкуренцията е съществена от страна на държавите с дългогодишни традиции и признато лидерство.

3.5. Разработване на оптимизиран модел за управление на БСФ – с „възможности за развитие“ (6-а задача)

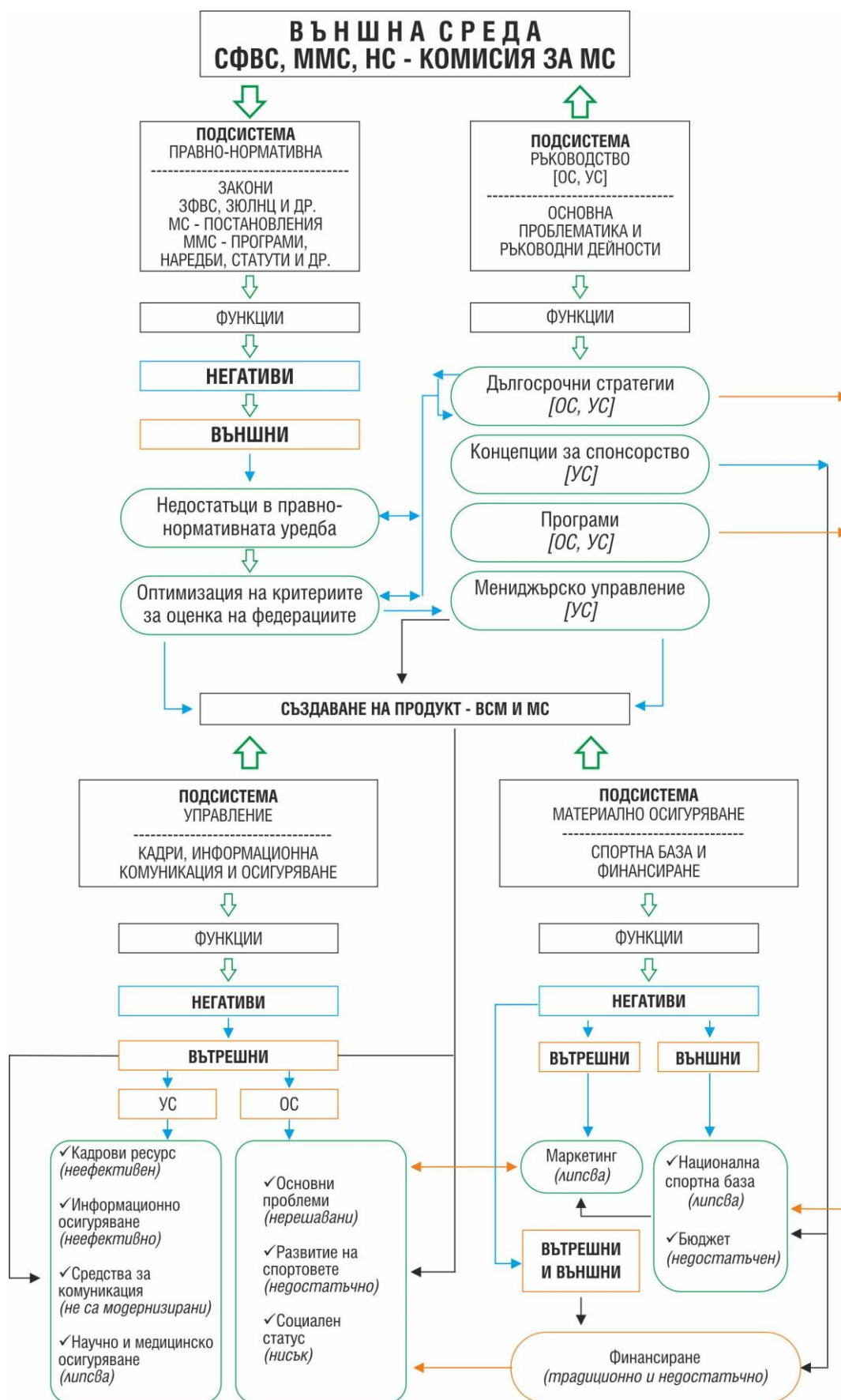
3.5.5. Съдържателно описание на модела на БСФ като система

Разработеният модел (Фигура 66), освен че е констативно-аналитичен, представен чрез графичен способ, е и нелинеен по своята същност. При линейния модел е характерна детерминираност на функциите. Целта е получените резултати да бъдат предсказуеми чрез въвеждане на твърди критерии. При този тип модели се съхранява възприетата линия на управление и всяко отклонение се индикира чрез т.нар. отрицателна обратна връзка.

Нелинейният модел не е достатъчно предсказуем, но за това е по-гъвкав. Най-значимото му предимство е описанието на двупосочните информационно-комуникационни връзки между подсистемите. Важно е да се отбележи, че ръководните органи могат да избират във времето адреса (посоките) на своето въздействие според конкретната ситуация. Очертаната специфика предполага на ниво подсистеми да се осъществява самоконтрол, като напълно възможно е в това отношение да им се делегират пълномощия. Това означава самостоятелно търсене, извличане, структуриране и реструктуриране на информация по вертикалата и хоризонталата на управленския процес, т.е. способности, присъщи на модерния мениджмънт.

Функционалните взаимодействия между подсистемите от структурата на БСФ се разглеждат като логистичен фактор, осигуряващ необходимите условия за създаването на продуктите СВП и МС, които са значими и необходими за обществото.

Както беше отбелязано в съображенията за избор на технологията за моделиране, от функциите на подсистемите в центъра на вниманието са тези, за които има негативна констатация и се нуждаят от задължителна промяна, за да се осигури оптимизацията на дейността във федерациите. (Констатациите са резултат от обстойно анкетно проучване и SWOT анализ, които бяха осъществени в рамките на проучването). Идеята е да се постави ударението върху преодоляването на негативите чрез конкретната ангажираност на ръководните органи на федерациите (ОС и УС) и взаимодействията между подсистемите. В този смисъл моделът е с оптимизационно предназначение. Направен е опит за визиране и на някои евентуални конфликтни ситуации при функционирането на БСФ като система.



Фигура 66. Оптимизиран модел за управление на БСФ – с „възможности за развитие“

3.5.6. Съдържателно описание на взаимодействието между подсистемите в моделираната система на БСФ

Подсистемите в БСФ са четири – „Ръководство“, „Правно-нормативна“, „Управление“ и „Материално осигуряване“. Всяка от тях **осъществява определени функции, които, кумулирани с функциите на останалите подсистеми, заедно осъществяват функционирането на федерациите за създаване на продуктите СВП и МС по съответния вид спорт.**

Подсистемата „Ръководство“ институционално включва ръководните органи на федерацията – ОС и УС. Същевременно учебно-тренировъчната и спортносъстезателната практика предоставят предизвикателства, които могат да се определят като **основна проблематика**. От гледна точка на системния подход за решаването на проблемите се осъществяват функции. От многото възможни се открояват реализацията на: 1. Дългосрочни стратегии, 2. Концепции за спонсорство, 3. Програми, 4. Мениджърско управление.

Всъщност ОС и УС са в ролята на носители на тези функции, но информационно-комуникационните взаимодействия са усложнени, тъй като са насочени към другите три подсистеми – „Правно-нормативна“, „Материално осигуряване“ и „Управление“. При това целта е да се активизират и реорганизируют тези техни функции, които имат негативен характер (установено от проучването), т.е. да се предизвика процес на оптимизация. Най-интензивно е въздействието спрямо функциите на подсистема „Управление“, където всъщност се осъществява кадровото осигуряване на дейността на федерациите чрез Треньорския съвет, Съдийската колегия, Спортно-техническата комисия.

Подсистемата „Материално осигуряване“ също е обект на активизирано взаимодействие от страна на подсистемата „Ръководство“. В нея функционират отдел „Материално осигуряване“ и „Материално-техническа комисия“.

Подсистемата „Правно-нормативна“ има особен характер, тъй като законовите и подзаконовите постановления са с външен произход – техен източник са държавата и ММС. Във федерациите функциите на подсистемата се свеждат до прилагането на разпоредбите при различни ситуации от инстанцията „Юрист“, „Арбитражна комисия“ и по изключение „Правен отдел“. С подобно предназначение е взаимодействието на тези инстанции с другите подсистеми. Всъщност проблемите на федерациите се отнасят до недостатъци в правно-нормативната уредба и евентуална оптимизация на критериите за оценка на дейността им.

Между подсистемите „Управление“ и „Материално осигуряване“ се осъществява функционално взаимодействие, доколкото констатираните негативи произхождат от вътрешната среда, следователно са решими в системата на федерациите.

3.5.8. Систематизация на новополучената информация в резултат на моделирането – изводи

1. Наложителни са преразглеждането и нормативните промени на длъжностните наименования и органите в БСФ по отношение на оптимизирането на функциите им.
2. Необходимо е ръководните органи на федерациите да се преориентират към мениджърско управление, като едновременно звено, което да организира и хармонизира взаимодействията между подсистемите.

3. Наложително е да се излезе от декларативното обозначение на функциите и се премине към реалното им случване във времето и пространството на основата на дългосрочна стратегия.
4. За да се постигнат прогностичните промени, предвидени в оптимизирания модел за управление на БСФ, е необходимо да се възприеме курс към системна мениджърска квалификация на кадровия ресурс.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

ИЗВОДИ, ПРЕПОРЪКИ И ПРИНОСИ

4.1. ИЗВОДИ

❖ Проблеми

1. Основните проблеми, които са присъщи на федерациите, произтичат от негативни обстоятелства и тенденции, които са известни, но не са решавани дългосрочно, като не се обръща внимание на системния и ефикасен контрол, качеството на кадровия ресурс и функцията на помощните органи.
2. Във федерациите се осъзнава необходимостта от разработката на дългосрочна стратегия за развитие, привличането на спонсори и кандидатстване с проекти за допълнително финансиране, но това не се прави в необходимата степен.

❖ Информация

3. Информационното осигуряване във федерациите се нуждае от подобрене относно качеството и интензивността, както и от съвременни средства за масова комуникация заедно с вече утвърдените такива.

❖ Кадри

4. Кадрите са с неголям професионален опит, ангажирани са с реализацията на спортната дейност, но не и с мениджмънта. Квалификацията и участието в международни структури са символични, а възрастовият диапазон е с тенденция към застаряване и текучество. Заетостта на кадрите е с преобладаваща нещатна ангажираност, особено на клубно ниво. Липсва стимул за кариерно израстване и развитие.

❖ Финанси

5. Федерациите разчитат на нормативно регламентирано финансиране, което не им позволява да имат съществен принос за страната от участие в международни спортни събития. Няма реални действия за осигуряване на финанси от международни проекти и сътрудничество с общините и медиите. Това обстоятелство предопределя ниския социален статус на федерациите и ги поставя извън общественото ползрение.

❖ Документооборот

6. Между органите, длъжностните наименования и документооборота са регламентирани информационно-комуникационни взаимодействия, но те не са рационални, тъй като не обхващат цялата вертикала на управление. Големият дял от документалната комуникация е от оперативно естество. Между ръководно и изпълнителско ниво са присъщи дефицити.

❖ **Ръководство**

7. УС на БСФ не обръща достатъчно внимание на масовизацията на спортовете, на състоянието на учебно-тренировъчната работа, както и на научното и медицинското осигуряване. ОС не обсъжда концепции, стратегии, програми, проекти, свързани с развитието на спортовете.

❖ **Състезания**

8. Не е възможно да се определя участието на федерациите в ДСК като достатъчно или недостатъчно поради факта, че календарът е с фиксиран брой и вид състезания. Неучастието в някои състезания от МСК се дължи на обективни причини. В някои федерации се наблюдава голям брой картотекирани в сравнително малък брой клубове.

Класирането на спортистите в МСК е показател, който също не се поддава на сравнителен анализ поради спецификата на упражняваните спортове. В БФСЛ и БФХТ състезателите използват уреди, чиито технологически параметри са различни, а това влияе на постиженията. Също така състезанията се провеждат на открито и закрито. Същевременно е необходима системна работа във федерациите по отношение на ВСМ и МС.

4.2. ПРЕПОРЪКИ

На вниманието на ръководствата на БСФ

1. Обръщане на специално внимание относно спонсорските отношения и кандидатстването за субсидии от международни програми за подобряване на финансовото състояние. В тази връзка е необходимо разработване на дългосрочна стратегия за маркетингови и социологически проучвания.
2. Необходима е решителна ориентация към мениджърско управление и оптимизиране ефективността от работата на ръководните органи на федерациите по отношение на приоритети и управленски функции за постигането им.
3. Да се работи системно за създаване на благоприятни условия от институционално естество за правно-нормативни и законови промени в статута на федерациите и критериалната система на ММС при оценяване на приноса им към националния спорт.
4. Да се планира дългосрочно създаването на национална спортна база и нейното ползване, което би се отразило положително за развитието на спортовете.
5. Във връзка с усъвършенстването на щатния състав на федерациите да се реализират промени чрез анализиране на длъжностните наименования и обсега на професионалните им характеристики, като се предвидят стимули за кариерно и професионално развитие.
6. Да се разработи, експериментира и въведе оптимална система за информационно-комуникационна технология при взаимодействието между управленските нива по отношение на документооборота и кадровото осигуряване.
7. Има необходимост в организационните структури на БСФ да се създаде звено, което да администрира научното и медицинското осигуряване, с оглед на повишаване на резултатите.

4.3. ПРИНОСИ

Очертани са методологичните аспекти, същността, спецификата и обхватът на научно проучване относно неразработено досега направление, каквото е мениджмънтът в БСФ „с възможности за развитие“.

1. За първи път е разработена класификация на документооборота в БСФ по вид, управленски нива, длъжностни наименования в качеството му на информационно-комуникационна технология.
2. Създадена е процесограма за изследване дейността на ръководните органи във федерациите (ОС и УС) на основата на техните приоритети, свързани с проблемите и управленската технология за решаването им.
3. Установени са спецификата и състоянието на кадровия ресурс, основната проблематика, информационното и финансовото състояние на ниво федерации и клубове, като са направени съответните изводи и препоръки.
4. На базата на Swot анализа са очертани външните и вътрешните силни и слаби страни, съпътстващи дейността на федерациите с оглед оптимизирането им. В тази връзка са разграничени реалните възможности и тези, които са зависими от законови и нормативни промени.
5. Разработен е модел на БСФ като функционираща система с възможности за оптимизация на мениджмънта във вътрешната и външната ѝ среда.

СПИСЪК

на публикациите по темата на дисертационния труд

1. Иванова, К. (2020). Състояние на мениджмънта в български спортни федерации „с възможности за развитие“ (по примера на Българска федерация „Стрелба с лък“), *Годишник на Национална спортна академия „Васил Левски“*. Том 2, 2020.

2. Иванова, К. (2022). Резултати от анкетно проучване относно финансирането, проблематиката, кадрите и информационното осигуряване в български спортни федерации като съществени страни от мениджмънта в тях. *Спорт и наука*, бр. 3, кн. 3, 4/2022.

NATIONAL SPORTS ACADEMY “Vassil Levski”

DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND HISTORY OF SPORT



NSA VASSIL LEVSKI

Kalinka Marinova Ivanova

***METHODOLOGICAL AND THEORETICALLY APPLIED ASPECTS OF
MANAGEMENT IN BULGARIAN FEDERATIONS FOR “Sports with
Development Opportunities”***

ABSTRACT

Dissertation for adjudication of the educational and **doctoral** degree in the
professional field 7.6. Sports,
doctoral program "Theory and methodology of sports science"

Academic Supervisor:

Prof. Jordan Slavov Kalaykov, PhD

Official reviewers:

Prof. Petar Alexandrov Bankov, doctor

Assoc. Prof. Nina Ivanova Atanasova, doctor

Sofia, 2024

The dissertation was discussed and scheduled for a public defense by an extended scientific collegium of the Department of Management and History of Sports at the Faculty of Sport of the NSA "Vasil Levski" - Sofia, held on 30 May 2024.

The volume of the work is 198 standard pages, including the literature used, which includes 118 sources. It is illustrated with 66 figures and 6 tables.

The public defense will be held on 12 September 2024 at 14 o'clock in A4 hall at NSA "Vasil Levski". The materials for the dissertation defense are available in room 320 at NSA "Vasil Levski".

Note: *The numbering of the sections, figures and tables in the abstract correspond to those in the dissertation.*

INTRODUCTION

The dissertation on *Methodological and Theoretically Applied Aspects of Management in Bulgarian Federations for "sports with development opportunities"* is devoted to research on the actual condition of management model and management in the functioning of these federations. The aim is to identify the existing negatives in the work of governing and executive bodies, and to develop an optimized model for management from a methodological and applied standpoint.

The reason for the choice of topic is Ministry of Youth and Sports' (MYS) "Program for the Development of Sports in Excellence", and in particular, the sports, which are placed in Group V "Sports with Development Opportunities".

The subject of the current study, namely Field Hockey (BFFH), Archery (BFA) and Sumo (BFS) are small and poor ones with Olympic (BFFH) (BFA) and non-Olympic (BFS) status, national, mono-sports and licensed ones.

At the same time, systematic research is needed on these federations regarding the state of management in them in order to outline the negative sides and the guidelines for its optimization.

CHAPTER ONE

LITERATURE REVIEW AND FORMULATION OF THE PROBLEM

1.1. Methodological and theoretical considerations towards the development of the problems

The methodology as a scientific instrument is applied to a wide range of problems. It is considered as "a system of principles and ways for a theoretical and practical activity, as well as a science, a study of said system" (Bizhkov, G., V. Krajewski, 2007). A more popular definition of that is "methodology is the study about the methods of scientific knowledge and transformation of the world" (Phil. Speech, 1970)

The general formulation of methodology and the methodological approach to the study of cases in a social system, such as that of sport, implies some refinements specific to the system. In this context, the methodological aspects of management are defined by the formed "a concrete applied theory of managerial activity in sport" (Kalaykov, J., 1996, 2006).

The methodological approach indicates the study of information and communication management in institutions. This means an analysis of the presence or absence of documents in the work of governing bodies including federations - the general meetings and the board of directors. It is about the consideration and discussion of such issues as sports competition and training activities, material and scientific medical support, the discussion of legally normative documents, the sports calendar, personnel issues, etc.

1.2. Physical Education and Sport System (PESS) – condition, development, problems

The sports system as a structure and as functioning is regulated by the Sports Act (1919). Thus, the system represents a macrostructure connected to its constituent microstructures, part of which are BSF. In other words, the whole (system) depends on the functioning of private structures (subsystems) and vice versa (Tonchev, L., S. Velez 1971)

The sport system is defined as "a set of interacting elements, the main of which are **principles, functions and methods of management, organizational structure, management process**" (Pereverzin I. I. et al., 1987). The management principles are pointed out but become evident selectively.

The principle of "optimal management and efficiency expressed through specific results" is missing as an elaboration. It is mentioned theoretically in some documents but not technologically.

The organizational structure of the system is **linear, with an inherent hierarchy** from top to bottom. An organizational approach such as this one is convenient for operational decisions, but there are no specialized units and no opportunities for decisions on specific strategic lines of action (Killen, K., 1981). Information and Communication Management (Kalaykov, J., 2007) is not practiced in the sports system.

The structural and functional elements of the system in some of the studies are presented statically and declaratively (Chausheva, R., 2013)

Another approach examines the organizations and institutions from the public, public and private sectors relevant to the administration and development of sport in Bulgaria (Sandanski, I., 2015). The nature and content of information and communication processes addressed to specific management levels and relevant job titles are missing. In other words, the representation of managerial dynamics, i.e. the technology of information management, is absent.

1.3. Bulgarian Sports Federations (BSF), including "sports with development opportunities", as structural and functional units within the system of sport – characteristics.

1.3.1. BSF – governance structure and management

In several publications, sport organizations are considered in terms of their development, functioning and changes in Bulgaria (Naydenov, B., P. Bankov, 2010; Chausheva, R., 2013).

The socio-political situation in Bulgaria and its influence on the development and functioning of sports organizations, including the BSF, is typical for the treatment (Bankov, P., 2005; Stoilov, R., 2006). When considering their governance, the role of country and the specialized governing institutions (MYS) is pointed out. In these publications, governance is characterized at macro level by commonly accepted concepts and reasoning. The managerial component in the technological and functional aspect is missing.

In 2013, an online survey was undertaken in the EU on European sport organizations in the framework of a project - S2A SPORT funded by the European Commission. The types of job roles in organizations relating to sports administration were examined. It becomes clear that a wide range of areas are included in the concept of management, but not those treating personal and institutional management in its technological aspect.

Some authors develop practical approaches and methods for strategic planning in the activities of sports organizations, i.e. they address issues related to a part of management (Roche, F., 1996).

Regarding the functional side of sports management organizations, respectively BSF, the external and internal environment (Sandanski, I., 2015), decision making guidelines (in the formulation of objectives, organization, coordination, control) are described. The internal environment components are listed, including "technology", which appears as a notion but not in reality.

In other publications sports organizations are examined through detailed social and political analyses (Girginov, V., P. Bankov., Iv. Sandanski, 2006), but not from the perspective of strategic and operative management.

Long-term research has been conducted in the field of theory and practice in sports management (Kalaykov, J., 1980; 1988; 1997), but there are no specific ones in the technological aspect in BSF.

The author Bill Gled (2002) published a reference book on the management of the national track-and-field sports federations, which are IAAF members. The role of governance functions in the work of the federations that are listed are discussed. The essence of managerial and administrative technology is missing.

Naydenov, B. (2012) researches the main factors in the management of public sports organizations in Bulgaria. The study is theoretical and scientifically applied to a macro level. The macro and micro levels are missing in the management dimensions.

1.3.2. Legal and regulatory basis for the activity of BSF

The legal and regulatory structure of the BSF derives from the formulations of the Sports Act. Regardless of that, some conclusions can be drawn from the legal regime of foreign federations (Povil, A., 1999). The texts treat the specific features but lack interpretations in various cases of sports practice of federations and others are a subject to international law. Although legal issues are partially addressed in the laws of individual federations, a systematic, updated presentation is lacking.

Stoilov, R., (2006) examines the governance of Bulgarian Sports Federations through Bulgarian and European legislation, as well as in relation to international charters and conventions in the field of sport. This approach is beyond the topic of functional management in federations as an operational practice.

In other sources (Dimitrov, V., 2016), the federations' activity is presented through the provisions of NPLEA and PESA. The approach is traditional within the conventional framework.

1.3.3. BSF on "sports with a development opportunities"

The designation of this group of federations stems from the "Sports Development Programme for Excellence" (2017, 2018 and 2019). It regulates the conditions for funding sports, which are separated into groups according to certain criteria that have been changed, so there are differences regarding the sports included. Federations with "development opportunities" are categorized in Group V, the last group of the existing classification.

In 2022 to the funding programme have been introduced. The federations have been separated into separate named federations, but this does not change their status, condition, opportunities related to their contribution to national sport.

Funding is determined by criteria that are different and hence funding is different. These criteria inevitably position the federations and hence differentiate them without grouping them.

Consequently, there will always be federations where management must be optimized in order to stimulate the desired progress in their performance at the international level.

Currently, and after the 2022 changes, federations with limited, minimal contributions to the level of world sport are the same, and their development opportunities remain as an immutable prospect.

Sports federations with similar status are classified (Povil, A., 1999) according to six attributes. Those that are the subject of our study (BFHT, BFSL, BFS) are: small and poor, but with Olympic status, national, mono-sport and with recognized legal status. These federations are therefore legitimate and promising. However, it is necessary to work systematically for better management with real dimensions and achievable results for contribution to national sport.

1.4. Scientific problem and hypothesis

SCIENTIFIC PROBLEM

From the analysis of the organizational and managerial aspects of the functioning of the BSF, the following conclusions can be drawn:

1. Research on the activities of the BSF is in the context of sports organizations and mainly in their relationship with the state, beyond the importance and role of management in solving problems.
2. There is a lack of research in the BSF, including those with development opportunities on the bodies, management General Meeting (GM) and Management Council (MC), human resources, documentation, problems and their solution, information and material situation, in their functioning.

In line with the aforementioned, the following research problem was formulated:

The current state of management in BFS with development opportunities does not correspond to the contemporary requirements and the trends for optimality, concerning the interaction between management levels, personnel, information, financing, issues, information provision, leadership.

HYPOTHESIS

In accordance with the formulated research problem, we assumed that if the communication technology between bodies, personnel, documents in federations, and also the efficiency in the work of the governing bodies (GM and MC) is studied, the identification of management in its actual state (fixing the negatives) could be expected.

We also assumed that the introduction of organizational-managerial optimization measures would improve the social status of Bulgarian federations with opportunities for their development, and hence their classification in an optimal position.

In our opinion, the development of an optimized model of the BSF activities would provide a strategic perspective in their development. We expect that this would be a contribution to the theory and practice of BSF, as to our knowledge no such research has been done before.

We are aware that the current state of BSF has been shaped and established over the years, with the negatives multiplied. The desired changes are possible, but in all likelihood, this will not be an easy process.

CHAPTER TWO

METHODOLOGY OF THE RESEARCH

2.1. Characteristics of the study (field, subject, object, aim and objectives)

- **Field:** Sports management.
- **Subject:** The subject of the current research is the leaders and the workers in BSF – 34; sports clubs – 48 (in total – 82).
- **Object:** Functioning management at BSF.
- **Aim:** Management Optimization at BSF in accordance with contemporary tendencies and requirements.
- **Objectives:**
 1. Analysis of literary sources.
 2. Investigation of the type of documents and classification development, as well as their circulation on the management levels.
 3. Conducting a survey on the state of human resources, financial, information provision and the main issues in the BSF and SC.
 4. Development of management process programs on the issues considered and discussed by the BSF and GM and MC.
 5. Determination of the scope and status of sport and competition activities in the BSF.
 6. Creation of an optimized management model for BSF.

2.1.1 Indicators for research work (IRW)

- **Governing bodies:** MC, GM – meetings, agendas by year, issues, solutions.
- **Document workflow** by management level, communication process.
- **Staff:** job titles, period of employment, education, qualifications, etc.
- **Funding:** budget and budgeting, funding issues, sponsorship, etc.
- **Sports facilities:** type, condition, problems
- **Competitions:** sports calendar, championships, number of indexed competitors, number of participants in state championships.

2.2. Research methods

2.2.1. Theoretical methods

Study and analysis of literature sources

A total of 118 sources were studied and analyzed through this method, 90 of which are in Bulgarian and 28 are in foreign languages.

Analysis of documentary sources (content analysis)

Documents were studied retrospectively and presently, concerning their type and their exchange procedure, as well as those ones relating to the preliminary organization and conduct of ongoing events.

Information sources of international sports organizations concerning the issue, minutes of meetings of the Board of Governors and General Assembly within three years (2017, 2018, 2019), as well as their uploading to specialized websites and Internet platforms were also studied.

We have also focused on methodological and technological materials of a programmatic and strategic nature, however scarce they may be, in order to track trends in the development of practice and technology of information and communication issues in the BSF. Last but not least, we systematized the legal and regulatory and current documents regulating the relations by levels of government, developing their classification (26 items).

2.2.2. Consultation methods

Questionnaire Survey

Two questionnaires were developed, each consisting of 24 questions with 168 indicators. Thirty-four leaders and activists from the federations and 48 from the clubs were surveyed. The survey was conducted during the regular meetings of the general assemblies of the federations (paper version) and electronically, through questionnaires prepared in Google forms, which were sent electronically.

2.2.3. Data processing methods

Mathematical and statistical and sociological methods

Mathematical and statistical methods are the main ones for processing and analyzing various aspects, criteria and factors of the objects under study (Brogle, J., L. Petkova, 1988).

The following methods were used for the analysis of the study:

Relative percentage of responses received in relation to the survey.

To process the data obtained through the survey, in relation to the aims and objectives of the study, the software package "SPSS for Windows" (Gigova, V., 1999) was used, which specializes in the systematization, processing and analysis of statistical information for research in the field of sociological and marketing research, including all areas of physical education and sport.

Sociological methods are used to investigate attitudes towards problems and the degree of satisfaction with the actual situation. The "Satisfaction Index" was used. In order to find out the general satisfaction of the personnel with the management in the federations and clubs.

2.2.4. Modelling

The developed model, apart from being a fact-analytical model presented in a graphical manner, is also non-linear in nature.

2.2.5. General methodological methods

To apply the basic theoretical and practical principles of scientific research - systematic analysis and synthesis, induction - deduction, objectivity, concretization, etc.

2.2.6. SWOT analysis

To study the influence of factors from the external and internal environment of the system. To outline the strengths (positives) and weaknesses (negatives) of their impact with the resulting opportunities for realization and benefit (Atanasova, N., 2012; Kotler, P., R. Berger, N. Bickhoff, 2010).

2.3. Organization of the research work in stages and timeframes

The research was carried out in three separate stages:

❖ *First stage: (01.03.2019 – 31.12.2020)*

Incl.: Orientation in the problems and a choice about the specific object and research subject; formulation of the scientific problem, the hypothesis, aim and the objectives of the research; the structure of the thesis; literature review and analysis of the documentation sources; a plan for the experimental part and preparation for the documentation instruments necessary for conducting the research; publication of the first article in the NSA "Vassil Levski" Annual (2/2020).

❖ *Second stage: (01.01.2021 – 31.10.2022)*

Incl.: Development of the first chapter "Literature review and problem statement" ; the second chapter "Research methodology"; the third chapter "Research results and analysis"; development of an optimized model for the functioning of BSF; formulation of the main conclusions and recommendations; preparation and submission for publication of the second article in the Journal of the National Academy of Sciences of the Republic of Azerbaijan. "Sport and Science" (issue 3, 4/2022).

❖ *Third stage: (01.11.2022 – 16.03.2023)*

Incl.: Technical layout of the dissertation and its presentation for discussion in the Department of Sports Management and History.

2.4. Organization and methodology of the research work in relation to the implementation of the research tasks

- ❖ Methodology for the study of information communication in BSF including document flow by type, by management level and staff participation.
- ❖ Methodology for establishing management priorities in the activities of the governing bodies in the BSF – the GM and the MC.
- ❖ Methodology for drawing up and structuring survey cards in the BSF and SC, on the quality of staffing, funding, facilities and information provision.

CHAPTER THREE

RESEARCH RESULTS AND ANALYSIS

3.1. Study the type of documents, develop their classification and circulation by management level with the involvement of the staff (task 2)

The 26 types of documents exchanged between management levels were studied and subsequently reduced to 17 to avoid duplication. One part of the documents is standard and important because of the issues they contain (planning, orders, control), while the other type of documents is intended for correspondence and clerical purposes (Figure 6).

During the study, the need arose to classify the documentation according to certain attributes and to name the document classes. The classification was developed according to 4 attributes -

purpose, level of management, staff involvement by level, and duration. The names of the classes are respectively: purpose, organization, responsibilities, durability of use.

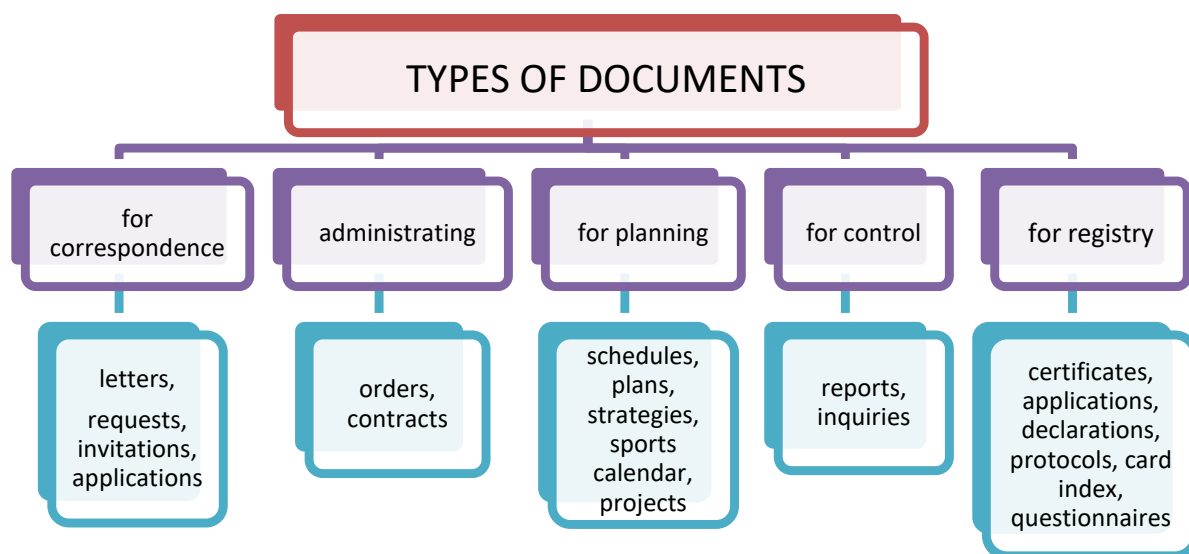


Figure 6. *Classification of documents by type in the "Destination" class*

In addition to purpose, documents are also classified according to the management levels where they are organized regarding their use (Figure 7).

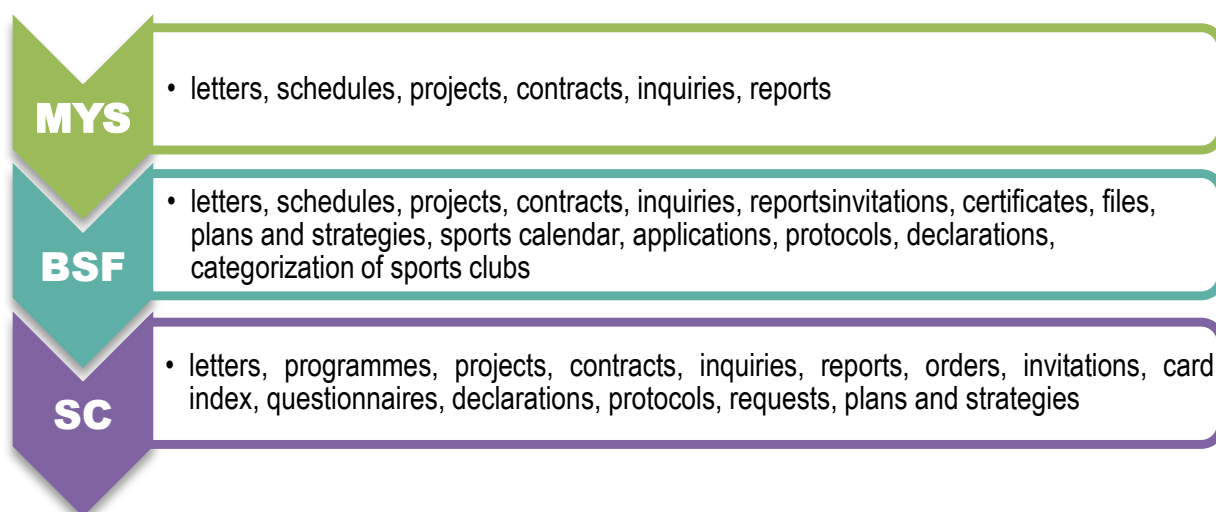


Figure 7. *Classification of documents by management level in the "Organization" class*

The use of documents in terms of their turnover by management level is linked to a specific responsibility of the staff in the units (Figure 8).

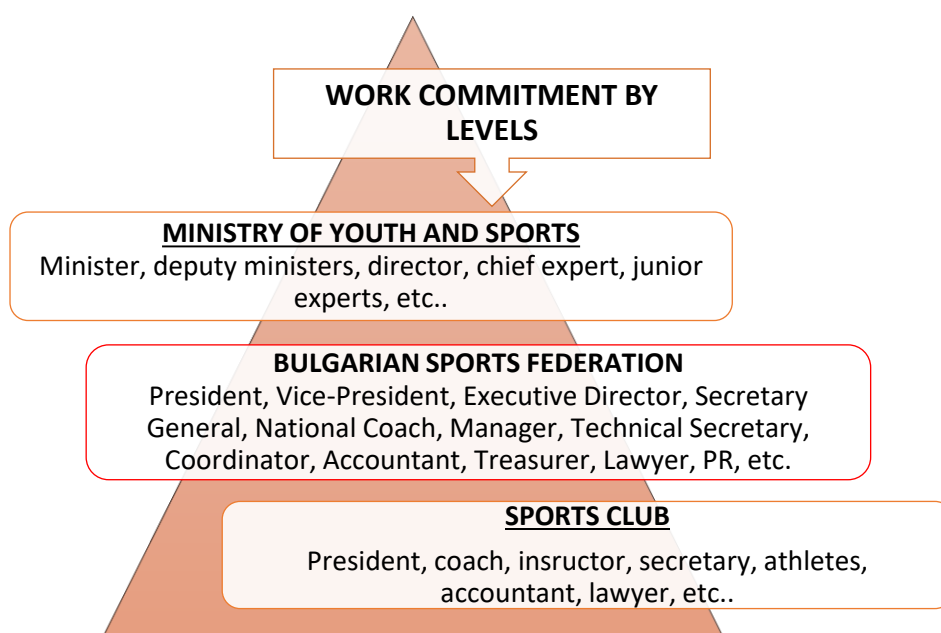


Figure 8. *Classification of staff involvement in document management by management level in the "Responsibility" class*

In management document circulation, it is related to the time factor, i.e. to a certain timeliness in the execution of their content (Figure 9).

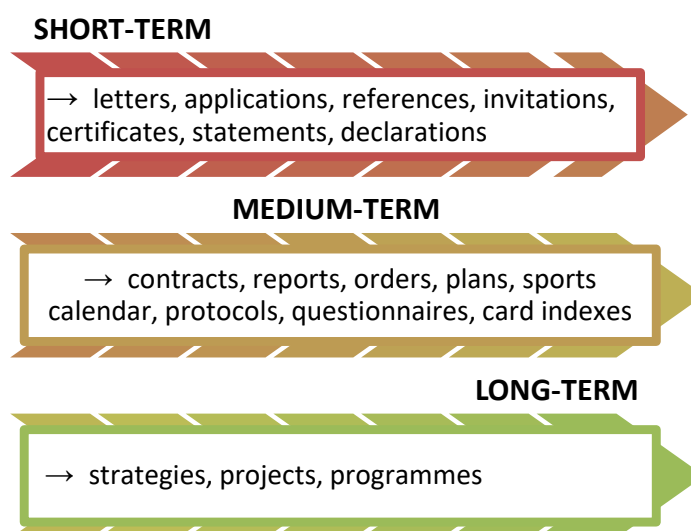


Figure 9. *Document classification according to their time of use*

An essential part of the study was the delineation of the technological management system in the BSF, communication and coordination between authorities, personnel, documentation and control by management level in the BSF (Table 1).

Table 1. Structure of the document system according to the processes related to the operational information and communication technology of management in the BSF (in terms of units, documents and personnel)

Management Level		Document circulation at management level	Job titles by management level
Ministry of Youth and Sports (MYS)	Unit	Documents	Personnel
	Specialized Administration	Letters	Executive Director
		Programs Projects Schedules Inquiries Reports	Experts Junior Experts Senior Experts
	„Sports for Excellence“ Directorate		
Bulgarian Sports Federations (BSF)	Unit	Documents	Personnel
	General Meeting	Letters	Chairman
	MC	Programs	Vice-President
	Executive Bureau	Projects	Executive Director
	Coaches Council	Contracts	Secretary General
	Referee Board Board of Control	References Reports	National Selector Head Coach
		Orders	Senior Coach
		Invitations	Manager
		<u>Certificates</u>	Tech. secretary
		Card index Plans and strategies	Coordinator Accountant
		Sports Calendar	Secretary
		Requests <u>Applications</u>	Lawyer PR - Public Relations
		Protocols	
		Declarations	
		<u>SC categorization</u>	
Sports Clubs (SC)	Unit	Documentation	Personnel
	General Meeting	Letters	Chairman
	MC	Programs	Secretary
		Projects Contracts	Coach Instructor
		References Reports	Competitors Accountant
		Orders	Lawyer
		Invitations Card Index	
		<u>Questionnaires</u>	
		Declarations Protocols	
		Requests Plans and strategies	

From the analysis made the following partial conclusion can be drawn:

- ❖ Information and communication interactions are regulated between authorities, job titles and document flow, but they are not rational.

3.2. Survey on funding, issues, staffing and information provision in the BSF and SC (Task 3)

❖ State of staff resources

In terms of age (Figure 10), of those working in the federations, the majority are in the 41+60 range, while in the clubs 50% of the staff are in the 31-40 and 51-60 range. There is a problem in the renewal of the staff.

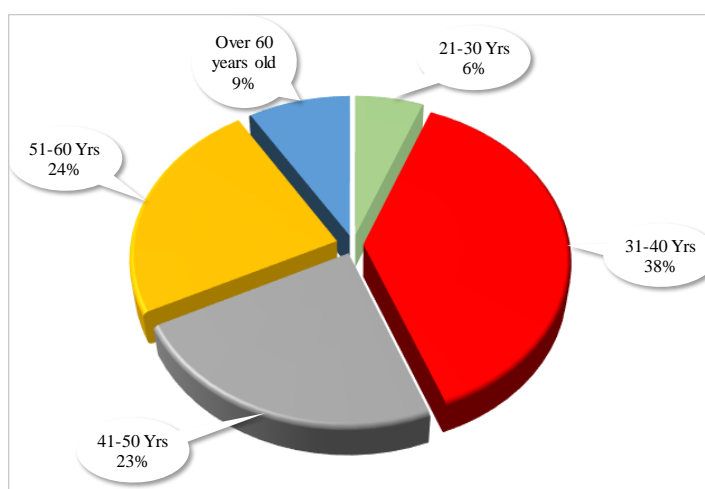


Figure 10. *Division by age*

Concerning the educational background of the staff (Figure 12) in the federations those with university and higher sports education prevail - 97% , which is a positive fact, the situation in the clubs is similar (84%).

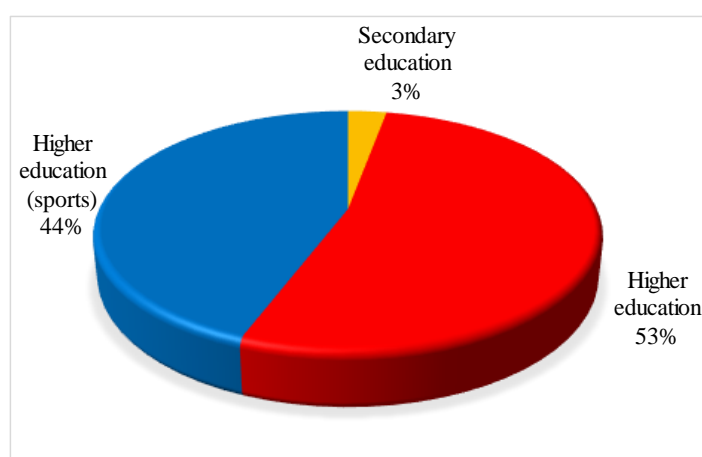


Figure 12. *Level of Education*

Only 12% are employed on staff and on a civilian contract and the rest are voluntary (Figure 16). At club level the situation is roughly the same - 92% are not tenured.

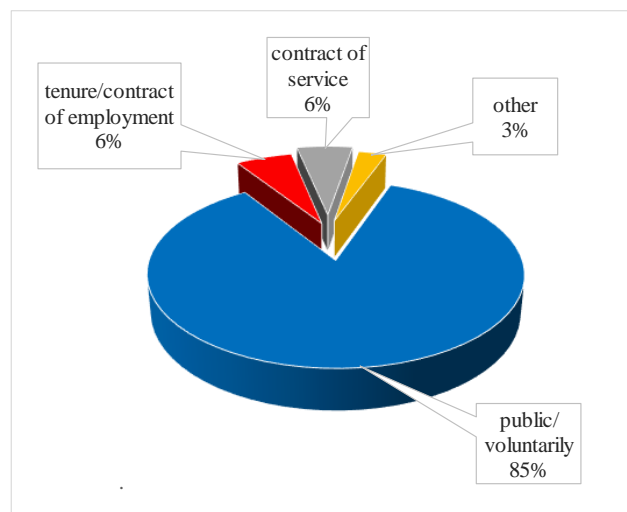


Figure 16. *Staff compensation in sports federations*

The seniority of cadres in different federations varies (Figure 17). In some federations a stable management (seniority over 10 years) emerges, others rely on continuity and little on renewal. In 50% of the clubs there is turnover.

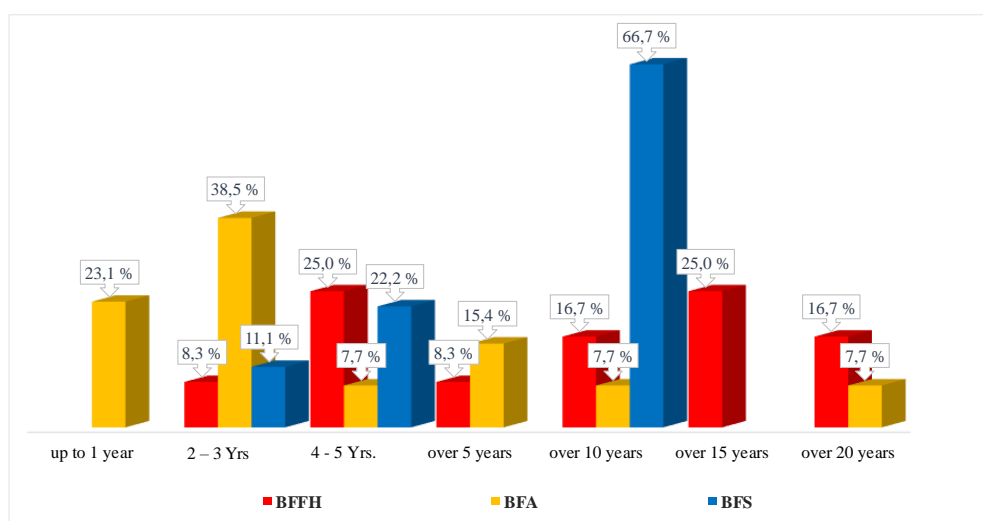


Figure 17. *Staff composition by seniority*

Opinions are mixed on the need for certain types of staff. The need for managers is also mentioned, but not as a priority. In clubs the situation is similar but difficult to achieve. Personnel resources do not have much professional experience, they are involved in the implementation of sports activities but not in managerial activities.

❖ Levels of material and financial provision

For the functioning of the federations, the main reliance is on financial revenues from the MYS - 100%, membership fees and card fees - 97.1%, and donations - 79.4%, sponsorship - 58.8%, advertising - 8.8%. The situation is standard (Figure 21).

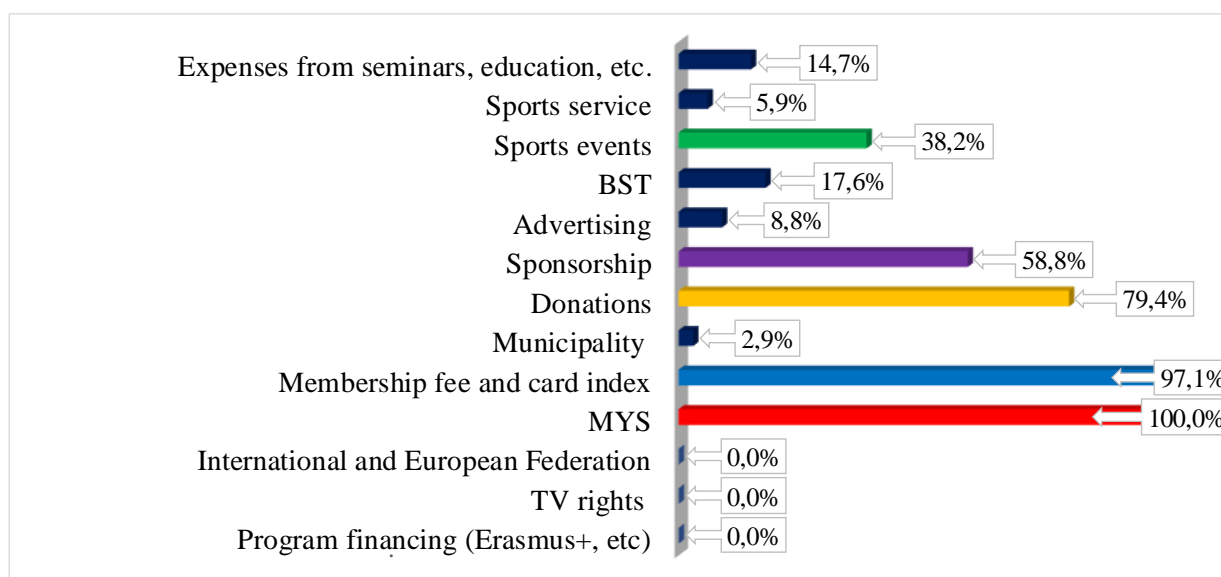


Figure 21. *Sources of funding*

In the clubs, the funding sources are identical to those of the federations, but with differences in relative share. There is a chronic shortage of funds in these clubs, and this was the view of 79% of respondents.

There is no reliance on income from TV and no subsidies from international federations and institutions.

The impression is that only traditional funding is relied upon, which does not allow for the contribution of prestigious participation in international competitions. Cooperation with municipalities and media is underestimated. This fact predetermines the low social status of the federations and puts them out of the public eye.

❖ **Main problems and their solution to improve activities**

The problems surrounding the activities of the federations are numerous and significant. They vary over the time intervals in which their activities take place, but a group with a relatively constant presence stands out.

The results are as expected (Figure 27), but the perennial problems stand out once again: the lack of financial resources - 94.1%, the lack of national sports facilities - 64.7%, and insufficient material and technical support - 55.9%. In the clubs the situation regarding the problems is the same, the differences are only in the relative share of opinions, but with the same ratios.

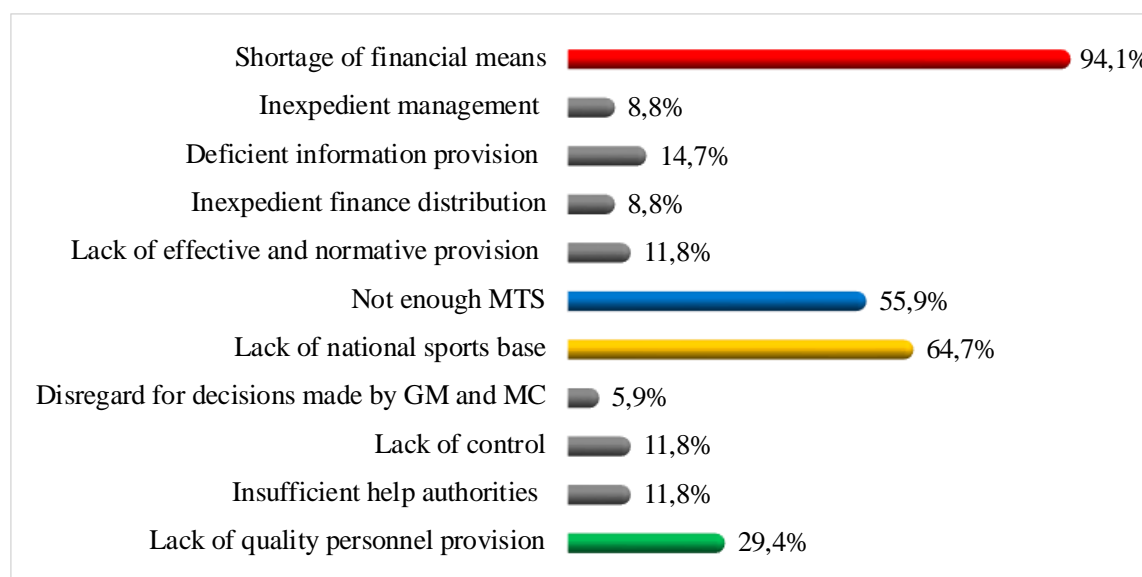


Figure 27. *Main problems in the management of the BSF*

The results indicate that significant and chronic funding deficits, inadequate facilities and the lack of national sports facilities underpin the limited or absent contribution of federations to national sport.

In terms of the ways in which these problems could be addressed (Figure 28), attracting sponsors had the highest relative share at 88.2%, preparing a long-term development strategy at 70.6%, applying for additional funding projects at 55.9% and preparing a management plan at 52.9%. It is also considered that staff qualification as well as systematic control are necessary to deal with the negatives.

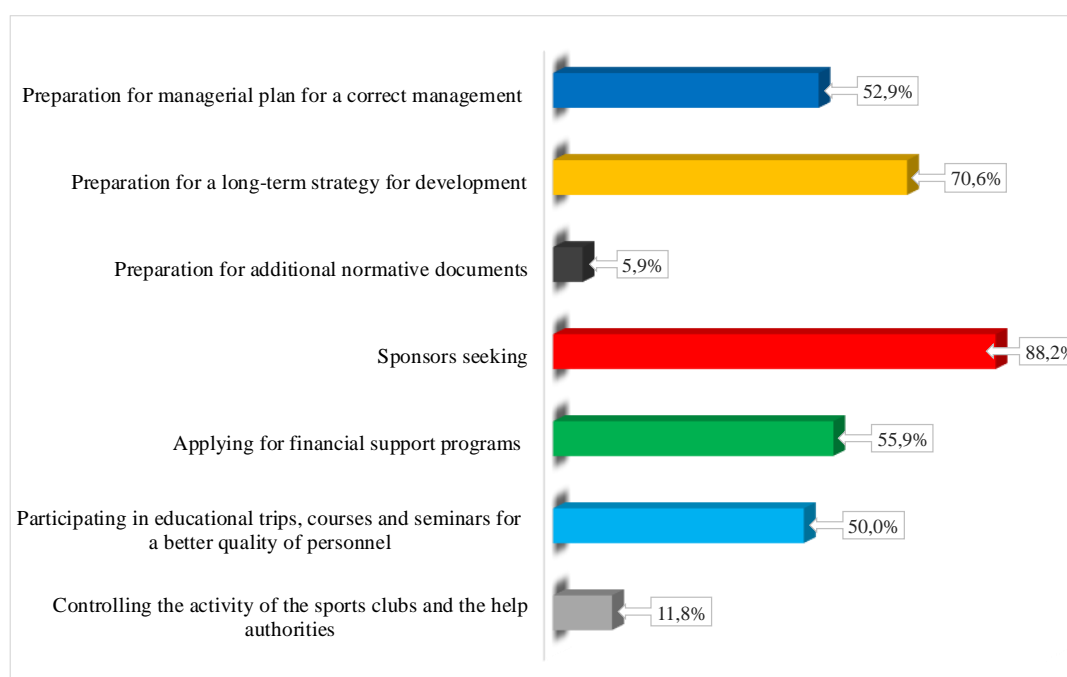


Figure 28. *Guidelines for resolving major issues in the BSF*

More than half of the clubs use municipal sports facilities - 59% and pay for them - 52%.

The view is that the main problems are known but have not been addressed in the long term, or improvements have been partial.

❖ Effectiveness of information provision and communication

Half of the respondents believe that information provision in federations is rational and effective but needs improvement.

The federations use websites but do not rely on their own TV channels or print media.

In clubs, social networks are mostly relied on, 79% (Figure 41).

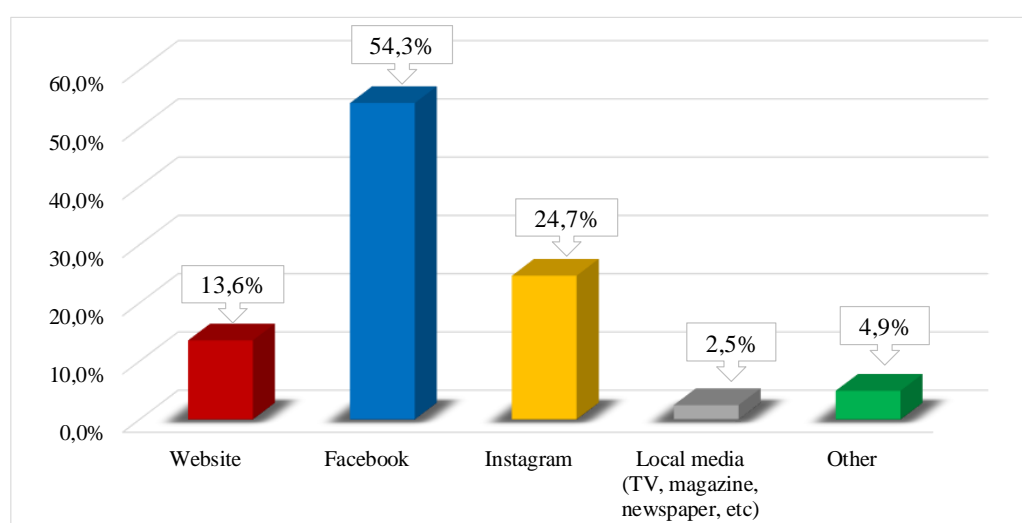


Figure 41. *Communication channels used in SC*

3.2.3. SWOT analysis of the survey results

Internal positives – they refer to significant improvements that are within the capacity of the federations, but in perspective, as the issues are of long-term achievement provided the necessary attitudes and solutions are provided.

External positives – the essential point is that these are important positives, and the federations could benefit from them in perspective, but provided that favourable situations of an institutional nature are formed, triggered by legal and regulatory and legal reasons.

Internal negatives – these relate to unbalanced staffing, the low social status of federations, the existence of unresolved fundamental problems, the underdevelopment of sports, the lack of marketing and social studies. Of course, this is achievable, but planned, with a managerial approach and the professional attitude of the governing bodies of the federations.

External negatives – these are caused by external factors and circumstances that do not depend directly on the federations, as their nature stems from the legal and regulatory status quo in external institutions. The federations could gain benefits and introduce improvements in an indefinite perspective. Negative issues directly affect budgeting, which is traditional, and the financial deficit, which is permanent. Changes in the criteria system for subsidizing the MYS could be relied upon.

3.3. Development of management process programmes on the issues considered and discussed by the MC and GM in retrospect for three years - 2017, 2018, 2019 (4th task).

3.3.4. Governance activities of the Management Council (MC) and General Meeting (GM) at BFA, BFFH, BFS - overview and trends

❖ Governance activities of the MC in BFA, BFFH and BFS

It is noteworthy that while for individual federations, to varying degrees, certain issues have not been discussed, the overall situation is different. Only scientific and medical insurance is permanently absent from the attention of the MC in all three federations (Figure 62).

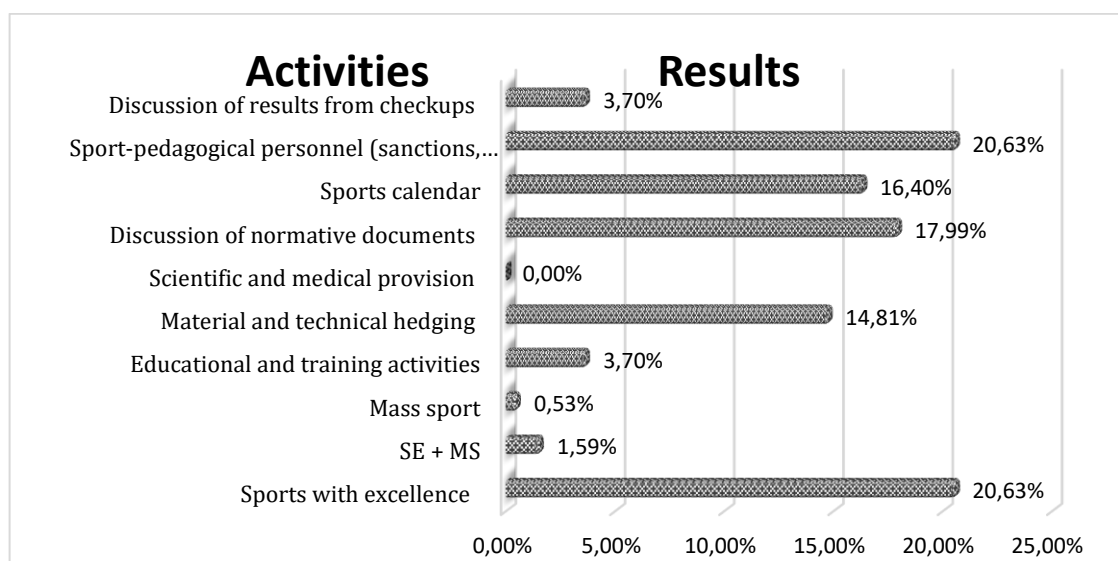


Figure 62. Governance activities (BFA, BFFH and BFS)

Priorities are highlighted regarding the Sports with Excellence (SE) and sports pedagogical staff - the share of discussions occupies 20.63% each, or a total of 41.26% of all discussions carried out. Relatively rarely on the attention of the Board of the federations are training and training work and discussion of inspection results - 3.70% each (7.40% in total). Issues of the MS and combined SE + MS are considered symbolically.

Concerning the trends in the work of the MC of the three federations for the three years, the following summary can be made:

Sports with Excellence is the focus of attention, as well as the role of sports pedagogical staff as a major factor in achieving high sports results. At the same time, the quality of training and coaching and the problems that accompany it are not the subject of the necessary attention. The impression is given that the otherwise serious intentions of the federations for the development of the SE and staffing do not correspond logically with the factors on which the achievement of these goals depends - the quality of teaching and training work and the development of MC.

The problem-solving leadership activities implemented by the MC of the federations are present in full, of course with varying degrees of manifestation (Figure 63).

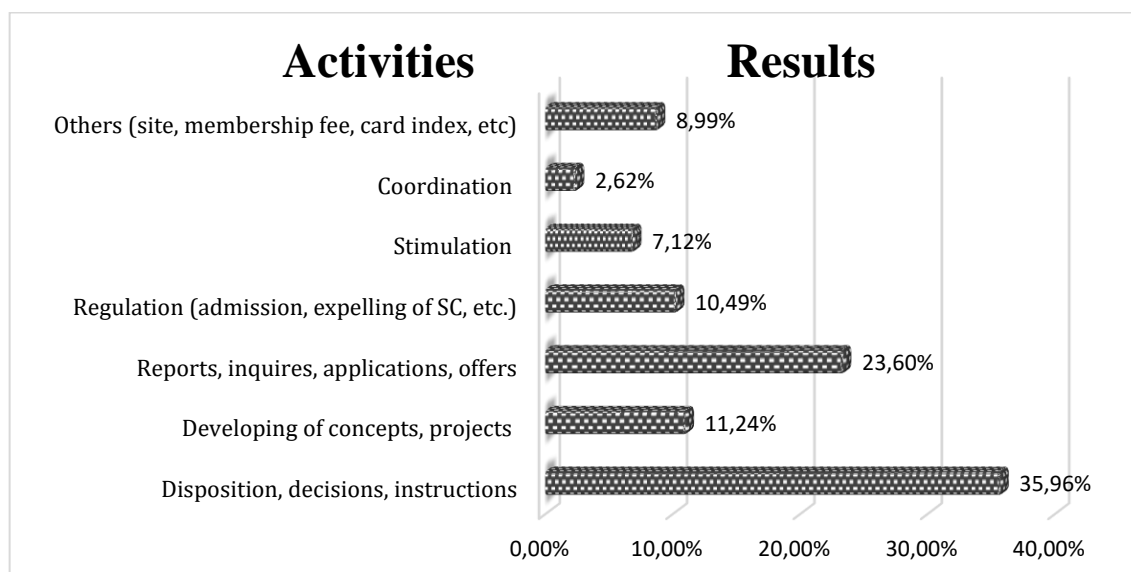


Figure 63. Guiding problem-solving activities (BFA, BFFH, BFS)

This is a positive point in the guiding activities and shows that their importance is realised and applied, but en bloc rather than specialised.

Mainly reliance is placed on organisational-ordering methods in management - i.e. a style tending towards authoritarianism.

❖ Governance activities of the GM in the BFA, BFFH and BFS

Concerning the ten main issues related to sport competition (Figure 64), the attention of the GMs in all three federations is addressed to sport pedagogical staff and the discussion of normative documents. This tendency is also inherent in the work of the GM, which is evidence of the great importance of these issues in the three federations. Issues such as the SE, the sports calendar and training work also receive attention. Control activities are not in the sight of the GM.

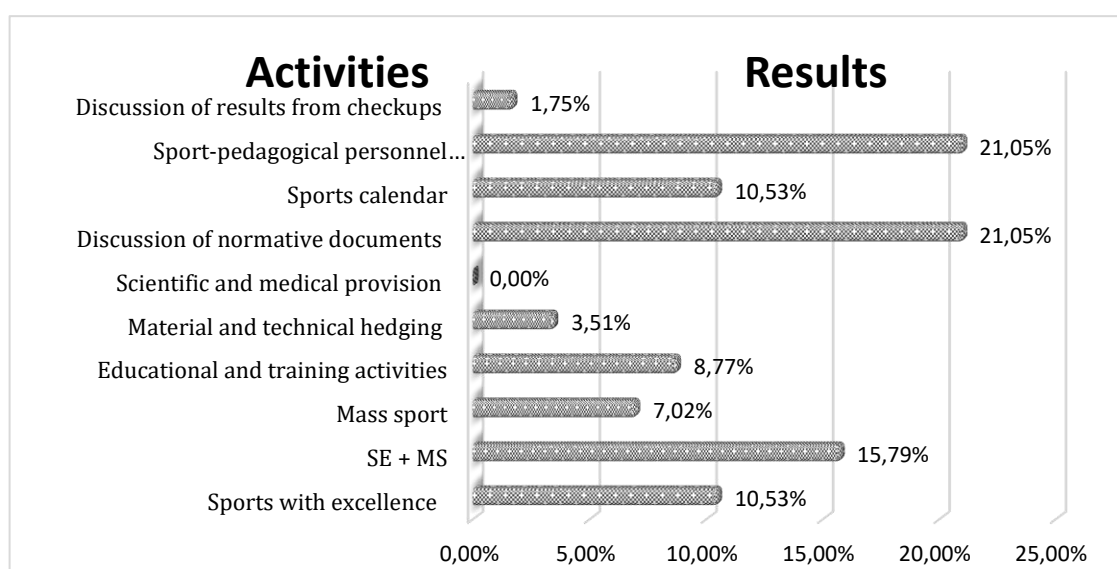


Figure 64. Sport competition activity (BFA, BFFH, BFS)

The managerial activities that the GMs of the three federations apply to solve problems have the priority towards the consideration of reports, statements, applications, offers - with a share of 34.18% (Figure 65).

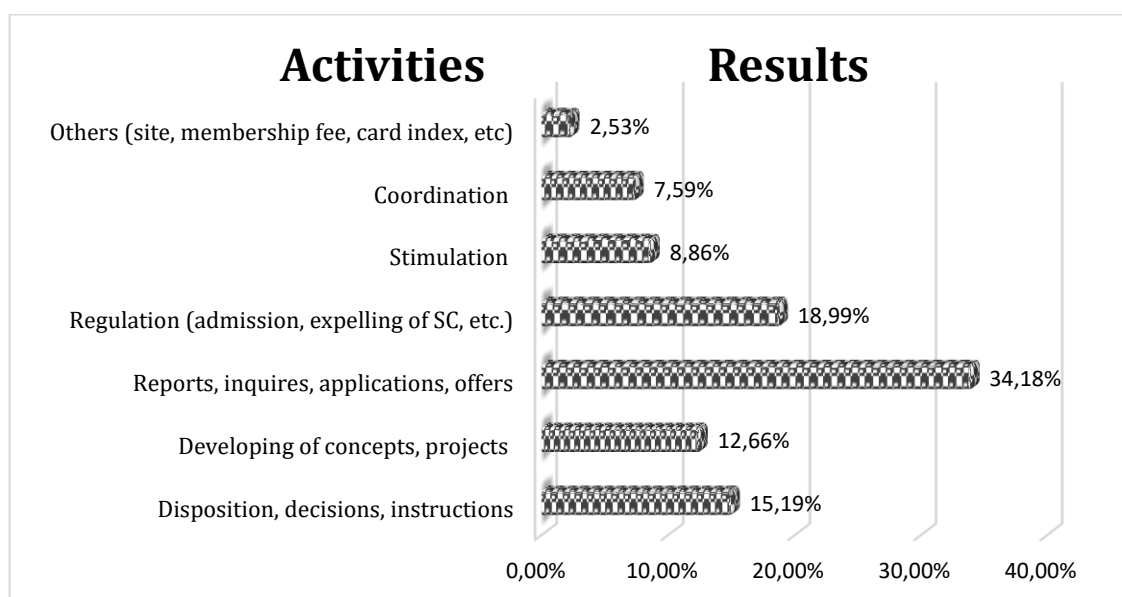


Figure 65. Guiding problem-solving activities (*BFA, BFFH, BFS*)

Orders, instructions, decisions occupied 15.19% of the GM's attention engagement. Concerning measures to incentivize staff and coordination of work, engagement is more symbolic than real.

3.4. Establishing the scope and status of sport competition activities in the *BFA, BFFH, BFS* (Task 5)

For the study we undertook, we adopted five indicators - number of federations participating in the State Sports Calendar (SSC) and International Sports Calendar (ISC), number of sports clubs, athletes carded, prestigious ISC rankings.

The data on participation of federations in SSB and ISC competitions in 2017, 2018, 2019 is reflected in **Table 2**. According to the specifics of the sports are differentiated outdoor and indoor participation (*BFA* and *BFFH*) in tournaments, competitions of different rank.

It is evident that the participations are regular in terms of the opportunities provided by the SSC. Attendance is relatively constant, while absence from competitions is observed concerning the ISC. This is probably due to lack of funds, regulation changes or uncovered requirements to win quotas.

Table 2. *Data on participation of federations in SSC and ISC competitions in 2017, 2018, 2019.*

BF „FIELD HOCKEY “			
YEAR	2017	2018	2019
State championships held	6 indoors 6 outdoors (total 12)	6 indoors 6 outdoors (total 12)	6 indoors 6 outdoors (total 12)
Tournaments held by SSC	23	27	29
International competitions scheduled in the calendar	8	13	11
Participation in international competitions	7	7	3
BF „ARCHERY“			
YEAR	2017	2018	2019
State championships held	2 indoors 2 outdoors (total 4)	2 indoors 2 outdoors (total 4)	2 indoors 2 outdoors (total 4)
Tournaments held by SSC	11	11	10
International competitions scheduled in the calendar	15	15	11
Participation in international competitions	5	4	8
BF „SUMO“			
YEAR	2017	2018	2019
State championships held	3 indoors	3 indoors	3 indoors
Tournaments held by SSC	-----	-----	-----
International competitions scheduled in the calendar	3	3	3
Participation in international competitions	2	3	3

Concerning the number of participants in state championships (Table 3), the massive participation of sumo athletes is impressive, with a trend. For BFSL and BFHT, the number of participants over the three years was almost equal.

Table 3. *Data on the number of carded athletes participating in state championships*

BF „FIELD HOCKEY“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	2286	3002	2777
BF „ARCHERY“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	361	352	378
BF „SUMO“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	571	728	704

It is not possible to assess whether the participation of federations in the types of SSC events is sufficient or insufficient due to the nature and structure of the calendar - the number of events that can be entered is fixed. It is obvious that the calendar does not offer a large number of competitions by type and rank.

The data on the number of BSF member SC and the dynamics of membership (Table 4) show none or minimal differences over the study period.

Table 4. *Data on the number of sports clubs affiliated to the BSF*

BF „FIELD HOCKEY“			
Year	2017	2018	2019
Number of clubs	32	29	30
BF „ARCHERY“			
Year	2017	2018	2019
Number of clubs	16	17	18
BF „SUMO“			
Year	2017	2018	2019
Number of clubs	32	31	30

The number of clubs is down over the same period in the order of 1-3 clubs. The trend is of minor manifestation, which does not allow to draw conclusions. The situation, however, warrants hypotheses and questions. The reasons for the cases where there is a decrease in the number of clubs are explainable. The question arises as to why there are no newly established clubs? There is also another consideration - are the existing up to 30 clubs for the three federations sufficient and is this the capacity of possibilities?

The functioning of the SC depends on the athletes who are members of them and are respectively legitimized through their carding. The data from the survey are presented in Table 5.

Table 5. *Data on the number of carded athletes in the BSF*

BF „FIELD HOCKEY“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	1122	791	531
BF „ARCHERY“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	310	306	330
BF „SUMO“			
Year	2017	2018	2019
Number of contestants	527	532	539

A review of the data shows that the number of athletes carded in the BFFH for 2018 and 2019 is 791 and 531 respectively and there is a drastic decrease compared to 2017 (1122). In BF Sumo, the number of carded athletes has remained the same, respectively, the situation is similar in BFA.

When discussing the data, it would be difficult to make generalisations and no patterns can emerge. Rather, assumptions are possible regarding membership of the SC.

Table 6. *BSF ranking in ISC competitions*

BF „FIELD HOCKEY“					
Year	Competition	Number of gold medals	Number of silver medals	Number of bronze medals	Total number of medals
2017	EC SEEOC	---	---	1	1
2018	EC SEEOC, EC SEEIC	---	2	1	3
2019	EC	---	1	---	1
BF „ARCHERY“					
Year	Competition	Number of gold medals	Number of silver medals	Number of bronze medals	Total number of medals
2017	EYC	---	1	1	2
2018	EC, Quota for EG	---	---	1	1
2019	EGP (quota for EG), EYC	---	1	1	2
BF „SUMO“					
Year	Competition	Number of gold medals	Number of silver medals	Number of bronze medals	Total number of medals
2017	EC	3	4	11	18
2018	EC and WC	3	5	16	24
2019	EC and WC	---	3	13	16

In the ranking of ISC competitions, the BFS stands out (Table 6), with 58 medals won at European and World Championships in three years.

BFFH and BFA have prestigious performances without championship achievements, which is understandable given the specificity of the competitions - indoor and outdoor - and the use of equipment, which complicates preparation and performance. On the other hand, both sports are Olympic and competition is substantial from countries with long traditions and recognised leadership.

3.5. Develop an optimised governance model for the BSF - with 'opportunities for development' (Task 6)

3.5.5. Content description of the BSF model as a system

The developed model (Figure 66), apart from being a fact-analytical model represented by a graphical method, is also non-linear in nature. In a linear model, determinacy of the functions is characteristic. The aim is to make the obtained results predictable by introducing rigid criteria. In this type of model, the perceived control line is preserved and any deviation is indicated by so-called negative feedback.

The non-linear model is not sufficiently predictable, but it is more flexible for this. Its most significant advantage is the description of bidirectional information-communication links between subsystems. It is important to note that the governing bodies can choose over time the address (directions) of their influence according to the specific situation. The specificity outlined implies that self-control is exercised at the level of the subsystems, and it is quite possible to delegate authority to them in this respect. This means independent search, retrieval, structuring and restructuring of information along the vertical and horizontal management process, i.e. means inherent in modern management.

The functional interactions between the subsystems of the BSF structure are seen as a logistical factor providing the necessary conditions for the creation of the SE and MS products that are significant and necessary for society.

As noted in the considerations for the choice of modelling technology, of the functions of the subsystems the focus is on those that are negatively identified and need mandatory change to ensure the optimisation of activities in the federations. (The findings are the result of an extensive survey and SWOT analysis that were carried out as part of the study). The idea is to focus on overcoming the negatives through the concrete involvement of the governing bodies of the federations (GM and MC) and the interactions between the sub-systems. In this sense, the model has an optimization purpose. An attempt is also made to envision some possible conflict situations in the functioning of the BSF as a system.

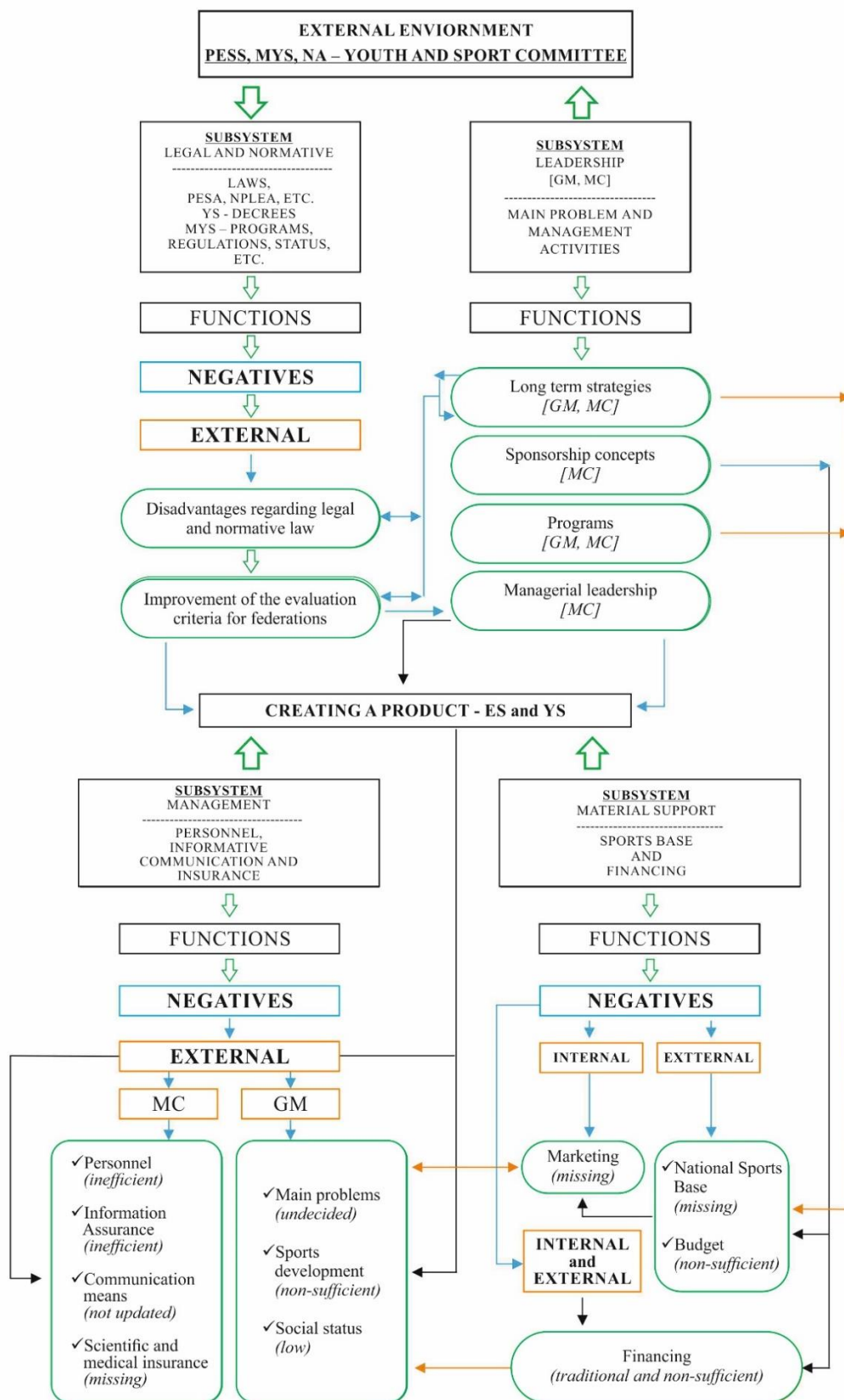


Figure 66. Optimized model for BSF management – with "development opportunities"

3.5.6. Content description of the interaction between subsystems in the modelled BSF system

There are four subsystems in the BSF - "Management", "Legal", "Governance" and "Material Support". Each of them carries out **certain functions which, cumulated with the functions of the other subsystems, together carry out the functioning of the federations for the creation of the SE and MS products in the respective sport.**

The subsystem "Management" institutionally includes the governing bodies of the federation - the GM and the MC. At the same time, training and competition practice provide challenges that can be defined as core issues. In terms of a systems approach to problem solving, functions are implemented. Of the many possible ones, the realization of - 1. Long-term strategies, 2. Sponsorship concepts, 3. Programs, 4. Managerial management.

In fact, the GM and the MC are in the role of carriers of these functions, but the information and communication interactions are complicated as they are directed to the other three subsystems - Legal, Material Support and Management. The aim is to activate and reorganize those of their functions that are negative (as identified by the study), i.e. to trigger an optimization process. The most intense impact is in relation to the functions of the subsystem "Management", where in fact the staffing of the federations is carried out through the Coaches' Council, the Referees' College, the Sports and Technical Commission.

The subsystem "Material Support" is also subject to intensified interaction by the subsystem "Management". The Material Support Department and the Material and Technical Commission function within it.

The Legal and Regulatory subsystem is of a particular nature, as the laws and regulations are of external origin - their source is the State and the MYS. In the federations, the functions of the subsystem are limited to the application of the provisions in various situations by the instance "Lawyer", "Arbitration Commission" and exceptionally "Legal Department". The interaction of these instances with the other subsystems has a similar purpose. In fact, the problems of the federations relate to shortcomings in the legal and regulatory framework and possible optimization of the criteria for assessing their activities.

Therefore, a functional interaction between the "Management" and "Material Support" subsystems, insofar as the identified negatives originate from the internal environment and are therefore solvable within the federations' system.

3.5.8. Systematization of the newly obtained information because of the modelling - conclusions

1. There is a need to review and make normative changes to the job titles and bodies in the BSF in terms of optimizing their functions.
2. There is a need to reorient the governing bodies of the federations towards managerial management as a simultaneous unit to organize and harmonize the interactions between the subsystems.
3. It is imperative to move beyond the declarative designation of functions and move towards their actual happening in time and space based on a long-term strategy.
4. In order to achieve the predictive changes envisaged in the optimized BSF management model, it is necessary to adopt a course towards systematic managerial qualification of human resources.

CHAPTER FOUR

CONCLUSIONS, RECOMMENDATIONS AND CONTRIBUTIONS

4.1. CONCLUSIONS

❖ Problems

1. The main problems inherent in federations stem from negative circumstances and trends that are known but not addressed in the long term, with no attention to systematic and efficient control, the quality of human resources and the function of subsidiary bodies.
2. The federations are aware of the need to develop a long-term development strategy, attract sponsors and apply for additional funding projects, but this is not done to the extent required.

❖ Information

3. Information provision in the federations needs improvement in terms of quality and intensity, as well as modern means of mass communication together with the already established ones.

❖ Personnel

4. The personnel have little professional experience, they are involved in the implementation of the sport activity but not in the management. Qualifications and participation in international structures are symbolic and the age range tends to age and turnover. Staff employment is predominantly casual, especially at club level. There is a lack of incentive for career progression and development.

❖ Finance

5. Federations rely on statutory funding which does not allow them to make a significant contribution to the country from participation in international sporting events. There is no real action to secure funding from international projects and cooperation with municipalities and the media. This circumstance determines the low social status of the federations and puts them out of the public eye.

❖ Documentation

6. Information and communication interactions are regulated between bodies, job titles and document flow, but they are not rational as they do not cover the whole vertical of governance. The bulk of documentary communication is operational in nature. There are inherent deficits between management and executive level.

❖ Management

7. The BSF Board does not pay sufficient attention to the expansion of sports, the state of training and coaching, and scientific and medical provision. The GM does not discuss concepts, strategies, programs, projects related to the development of sports.

❖ Competitions

8. It is not possible to define the participation of federations in the SSC as sufficient or insufficient due to the fact that the calendar has a fixed number and type of competitions. Non-participation in some ISC competitions is due to objective reasons. In some federations there is a large number of card indexes in a relatively small number of clubs.
The ranking of athletes in the ISC is an indicator that also does not lend itself to comparative analysis due to the specificity of the sports practiced. In BFA and BFFH athletes use equipment whose technological parameters are different, and this affects performance. Also, competitions are held indoors and outdoors. At the same time, systematic work is needed in the federations with regard to Sports with Excellence and MS.

4.2. RECOMMENDATIONS

To the attention of the BSF managements

1. Pay special attention on sponsorship relations and applying for grants from international programmes to improve the financial situation. In this regard, a long-term strategy for marketing and sociological research should be developed.
2. A decisive orientation towards managerial management and optimization of the effectiveness of the work of the governing bodies of the federations in terms of priorities and managerial functions to achieve them is needed.
3. To work systematically to create favorable institutional conditions for legal and regulatory changes in the status of federations and the criteria system of the MYS in assessing their contribution to national sport.
4. To plan for the long-term establishment of national sports facilities and their use, which would have a positive impact on the development of sports.
5. In connection with the improvement of the staffing of federations, changes should be implemented by analyzing job titles and the scope of their professional characteristics, providing incentives for career and professional development.
6. To develop, experiment and implement an optimal information and communication technology system for the interaction between management levels in terms of document flow and staffing.
7. There is a need to establish a unit within the organizational structures of the BSF to administer scientific and medical support in order to enhance performance.

4.3. CONTRIBUTIONS

The methodological aspects, nature, specificity and scope of a scientific study on a hitherto undeveloped field such as management in the BSF "with opportunities for development" are outlined.

1. For the first time, a classification of document management in BSF by type, management levels, job titles as an information and communication technology is developed.
2. A process diagram was created to study the activities of the governing bodies in the federations (GM and MC) based on their priorities related to the problems and the management technology to solve them.
3. The specifics and status of human resources, the main problems, the information and financial situation at the level of federations and clubs are identified, and the corresponding conclusions and recommendations are made.
4. Based on the Swot analysis, the external and internal strengths and weaknesses accompanying the activities of the federations are outlined with a view to optimizing them. In this regard, the real opportunities and those dependent on legal and regulatory changes are distinguished.
5. A model of the BSF as a functioning system with opportunities for management optimization in its internal and external environment is developed.

SOURCES

PUBLICATIONS ON THE TOPIC OF THE DISSERTATION

1. Ivanova, K. (2020). The state of management in Bulgarian sports federations "with development opportunities" (by the example of the Bulgarian Federation of Archery), *National Sports Academy "Vassil Levski" Annual*. Vol. 2, 2020.

2. Ivanova, K. (2022). Results of a survey on funding, issues, personnel and information provision in Bulgarian sports federations as essential aspects of their management. *Sports and Science*, issue 3, no. 3, 4/2022.