

**НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“**

КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ НА СПОРТА“

Иван Апостолов Славчев

**МЕНИДЖМЪНТ НА СЪСТЕЗАНИЯ ПО ЛЕКА
АТЛЕТИКА В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

АВТОРЕФЕРАТ

СОФИЯ

2012

НАЦИОНАЛНА СПОРТНА АКАДЕМИЯ
„ВАСИЛ ЛЕВСКИ“
КАТЕДРА „МЕНИДЖМЪНТ НА СПОРТА“

Иван Апостолов Славчев

МЕНИДЖМЪНТ НА СЪСТЕЗАНИЯ ПО ЛЕКА
АТЛЕТИКА В РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационния труд за присъждане на
образователната и научна степен „Доктор“

Научен ръководител:

Доц. Цветко Цветков, доктор

Официални рецензенти:

проф. Иван Иванов, дн
доц. Иван Сандански, доктор

СОФИЯ

2012

Дисертационният труд е представен в обем от 184 печатни страници, включително приложенията. Включва 20 таблици и 45 фигури. Библиографията съдържа 111 литературни източника, от тях 29 български, 75 чужди и 7 интернет източника.

Публичната защита ще се състои на 12.12.2012 от 13:00 часа в зала А3 на Национална спортна академия „Васил Левски“.

УВОД

Един век след създаването на Международната асоциация на атлетическите федерации (IAAF) Българската федерация по лека атлетика (БФЛА), въпреки не особено успешното представяне на националните състезатели, получава все по-голямо признание за своите организационни умения. Доказателство за това са редицата международни състезания, които се провеждат на територията на Република България. Кулминация на доверието към организационните възможности на федерацията е Световното първенство по полумаратон в Каварна 2012.

Въпреки тези организационни успехи, на леката атлетика у нас ѝ липсва тази популярност, която се наблюдава в световен мащаб. В настоящия труд се акцентира върху мениджмънта на състезания по лека атлетика у нас, чрез оптимизирането на който да се постигне по-голяма ефективност на провеждане на лекоатлетически събития от различен ранг. За постигането на тази цел е анализиран и обобщен 10-годишен практически опит, проведени са и целенасочени изследвания върху конкретни спортни събития от международния календар и лекоатлетическите състезания, проведени на територията на Република България за периода на изготвяне на научния труд.

ГЛАВА ПЪРВА. ЛИТЕРАТУРЕН ОБЗОР

I.1. Мениджмънтът на спорта – теоретични аспекти

Мениджмънт е всичко онова, което се предприема от мениджърите, за да се реализира успешен бизнес (Й. Калайков, 1998).

По своята същност спортното състезание, от една страна, се разглежда като един от продуктите в спорта, а от друга – като проект, мениджмънтът на който се осъществява от конкретно обособен организационен комитет. Ето защо мениджмънтът и организацията на спортните състезания като вид специално събитие ще се среща все по-често и като услуга, предлагана от специализирани мениджърски компании, защото организацията и провеждането на специални събития се доближава в по-голяма степен до мениджмънта на проекти (Thomas, Hermes и Loos, 2008). В този аспект, а и според класификацията от Shone и Parry (2001) за специалните събития, спортните състезания са поставени в групата на развлекателните събития, но разглеждайки техните характеристики, се разкриват и черти, които позволяват причисляването им към групите на културните и организационните събития.

Й. Калайков (1995, 1998) посочва спортните събития като произведен продукт на елитния спорт, чийто основен продукт е елитният спортист.

От спортнопедагогическа гледна точка В. Гиргинов (1993) определя спортното състезание като „съревнователно взаимодействие, целящо постигане на приета цел (точки, голове, време). Формалните състезания имат предопределена крайна цел, придружена с обявяване на победителя“.

По подобен начин М. Бъчваров (2002) дефинира спортното състезание като „форма за премерване (сравняване) на възможностите между двама и повече човека или два отбора в някаква двигателно-мисловна или само мисловна дейност по някакви правила“.

Д. Дашева и Л. Кръстев (2002) посочват като основна функция на спортното състезание „ранжиране на участниците“, която е съпътствана и от постигането на високи резултати.

Спортните състезания могат да бъдат разглеждани като средство за изграждане на социална идентичност чрез съпътстващото ги усещане за празничност и способността им да игнорират социалния статус на участниците и зрителите, което улеснява междуличностната комуникация и изгражда чувство на принадлежност към дадена общност (L. Chalip, 2006).

Спортните събития носят и силен икономически потенциал за населените места, които са домакини, като спомагат за изграждането на така наречената „марка на местността“ (X. Xing, L. Chalip, 2006; M. M. Parent, L. Eskerud, D. V. Hanstad, 2012).

Анализът на научно-методичната литература свидетелства за голямо многообразие от признаци за класификация на спортните събития. Различните автори предлагат и ползват като основни признаци за класификация онези, които отговарят на техния подход към проблема. Така например Д. Дашева и Л. Кръстев (2002) акцентират на онези особености на спортното състезание, които имат отношение към спортносъстезателната част на събитието. А. Ferrand и N. Chanavat (2006) предлагат класификация, която диференцира спортните събития според организационни и юридически принципи, а E. Barget и J. Gougnet (2007) – на базата на признаци, отразяващи социалното им значение.

Във връзка с изготвяне на единна, общоприета, обективна и изчерпателна класификация И. Сандански (2009) представя 14 от най-честите признаци, по които се класифицират спортните събития в практиката (табл. 1).

Таблица 1

**Най-чести признаци за класификация на спортните събития
(И. Сандански, 2009)**

Признак	Вид
Според съдържанието	Първенства; турнири; лиги; приятелски и контролни срещи; комплексни; масови; квалификационни; демонстративни; универсиади; спортно шоу със състезателен елемент
Според квалификацията на участниците	Професионални, аматьорски, смесени
Според равнището на провеждане	Низови; градски; общински; областни; зонални; национални; международни
Според спецификата на вида спорт	Циклични; ациклични; спортни игри
Според условията за провеждане	Сухоzemни; водни; въздушни; във високопланински условия, при високи температури; при ниски температури; при различни часови разлики
Според честотата на провеждане	Регулярни; периодични; еднократни
Според системата на провеждане	Пряка елиминация; всеки срещу всеки; всеки срещу всеки с последваща елиминация; кръгови
Според финансовите условия за участие	С такса за участие; със свободен достъп; с награден фонд
Според вида на спортните съоръжения	На открито, в зала
Според статуса на състезанието	Олимпийски; неолимпийски
Според значението и мястото на състезанието в системата на спортната подготовка	Подготвителни; контролни; селекционни; моделни; основни; главни
В зависимост от броя на участниците и системата на класиране	Индивидуални; отборни; индивидуално-отборни
В зависимост от предметната област на СФВС и вида участници	Ученически, студентски, детско-юношески; работнически; рекреационно-развлекателни; армейски; полицейски; за възрастни; за мъже и жени; за социално изключени групи (хора с увреждания, хора, лишени от свобода; хора с различна сексуална ориентация, етнически малцинства, емигрантски общности); елитни, аматьорски, професионални

Характеристика на състезанията по лека атлетика

Към момента (2012 г.) в програмата на Световното първенство по лека атлетика се включват 47 дисциплини, а в зала – 26. Отделно се провеждат и Световни първенства по дисциплините крос-кьнтри и полумаратон. В партньорство с Международната асоциация на атлетическите федерации (IAAF) Световната асоциация по планинско бягане (WMRA) също провежда първенства в различните възрастови групи.

Националните федерации провеждат своите държавни първенства с аналогично съдържание на световните. В повечето държави тези първенства се провеждат в рамките на два дни, което означава, че по едно и също време на стадиона, в зависимост от разположението на секторите, могат да се провеждат едновременно до 6 дисциплини.

Всичко това поставя сериозни предизвикателства пред организаторите, особено по отношение на мениджмънта на съоръженията и изготвянето на програмата.

В състезателните правила на IAAF и Българска федерация лека атлетика (БФЛА) са посочени признаци на класификация на международните лекоатлетическите спортни събития:

- Състезания, които се администрат от IAAF.
- Състезания, които се администрат от континенталните асоциации.
- Състезания, които се администрат от националните федерации.

Г. Кабуров (1977) и К. Наков (1984) класифицират състезанията по признаците: мащаб, цел, състав на участниците по пол и по възраст, форма на организиране.

Друга класификация е тази на лекоатлетическата статистическа организация All Athletics. Тя разделя състезанията в 8 категории според техния териториален обхват.

През последните 5 години спортният календар на БФЛА включва между 54 и 59 събития годишно. От тях БФЛА е организатор в средно около 20 събития – 14 държавни първенства и около 6 традиционни международни турнира.

В останалите около 35 състезания преобладават събитията, които се провеждат извън стадион – шосейни пробези, крос кънтри състезания, планински бягания.

В последно време БФЛА се ангажира и с провеждането на повече състезания от международен мащаб. Като доказателство за организационните възможности на федерацията и клубовете е и класираните по ранглистата на All Athletics международни първенства и турнири, проведени на територията на България (табл. 2).

Мениджмънт на спортно състезание

Състезанията освен като продукт, могат да се разглеждат и като социална система. Информационната структура на спортното състезание като социална система включва: управляваща система (орган) – планиране – провеждане – спортно-технически резултати – отчетност – оценка – обратна връзка (Ст. Бобев, П. Банков, Й. Калайков, 1976).

Уаел Моуад (2007) и И. Сандански (2009) създават теоретични модели на мениджмънта на спортни събития. В модела на системата на мениджмънта на спортни събития, предложен от И. Сандански, са определени следните равнища: глобална външна среда (макроравнище); местна обкръжаваща среда (мезоравнище); вътрешна обкръжаваща среда (микроравнище); спортно събитие. Авторът определя и основните ресурси, които са необходими за провеждането на спортните състезания:

Таблица 2

**Първенства и турнири, проведени на територията на България, и тяхното класиране
в съответните категории според All Athletics
(към 28.09.2012)**

Място	Състезание	Ниво на резултатите	Място според нивото на резултатите	Ниво на участниците	Място според нивото на участниците	Общ сбор точки на състезанието
Многодневни състезания						
203	Държавно първенство - Сливен	136071	(204.)	40	(183.)	136111
Състезания по покана						
211	Международен турнир "Павел Павлов" - София	72753	(211.)	65	(288.)	72818
451	Международен турнир "Нови звезди" - София	65225	(452.)	45	(332.)	65270
501	Международен турнир "Вулпев-Бахчеванов" - Пловдив	63978	(503.)	30	(360.)	64008
Състезания в зала						
621	Международен турнир "Академик" - Добрич	29255	(622.)	60	(157.)	29315
243	Държавно първенство в зала - Добрич	36648	(251.)	115	(106.)	36763
Многобой						
-	Няма	-	-	-	-	-
Специални състезания						
-	Няма	-	-	-	-	-
Спортно ходене						
-	Няма	-	-	-	-	-
Маратон						
74	Международен маратон - Каварна	7693	(74.)	-	-	7693
123	Международен маратон - Каварна (мъже)	4245	(123.)	-	-	4245
54	Международен маратон - Каварна (жени)	4974	(54.)	-	-	4974
Шосейни пробези						
310	Балканско първенство по полумаратон - Каварна	6505	(310.)	-	-	6505
328	Балканско първенство по полумаратон - Каварна (мъже)	3522	(328.)	-	-	3522
301	Балканско първенство по полумаратон - Каварна (жени)	4236	(301.)	-	-	4236

- Човешки – доброволен, платен и/или хоноруван персонал.
- Финансови – паричните средства за обезпечаване на събитието.
- Инфраструктурни – състезателни (основни), допълнителни и помощни съоръжения, настаняване и др.
- Информационно-комуникационни – проектиране и прилагане на критерии и контрол.
- Материално-технически и административно-договорни отношения с подизпълнители, състезателно оборудване, помощно оборудване, награден фонд и др.

Като цяло дейностите по провеждане на едно събитие могат да бъдат обособени в три етапа (И. Сандански, 2009):

1. Подготвителен – съдържащ в себе си дейностите, изпълнявани преди началото на състезанието.
2. Основен (презентационен) – същинското провеждане на събитието.
3. Заключителен – в който се дава оценка и се прави анализ на свършената работа.

От своя страна всеки от тези три етапа може да се раздели на няколко фази. В първия етап се открояват основно две фази:

- Възникване на идеята, концепция и предварителни анализи на спортното събитие.
- Планиране и организация за провеждане на спортното събитие.

Във втория етап не е целесъобразно допълнителното разделяне на фази. Полезно за организацията и координацията е той да се разглежда като съставен от дейностите в различните направления, тъй като те взаимно се преплитат във времето.

Заключителният етап би могъл условно да се раздели също на две фази:

- Непосредствена оценка и анализ след приключване на събитието.
- Детайлен анализ и изводи за практиката.

извеждане на научен проблем

В съвременната теория и практика на управлението в спорта се наблюдава тенденция за засилване на вниманието към мениджмънта на спортното състезание. В Република България този процес значително изостава, особено що се отнася до спортове, които имат по-слабо икономическо влияние. На основата на предварително проучени литературни източници у нас и в чужбина и на опита, който съществува относно мениджмънта на състезания по лека атлетика, бяха открити някои слабости и пропуски, сред които липсата на целенасочена маркетингова политика, недостиг на кадри с подготовка в сферата на спортния мениджмънт и маркетинг, осезателно изоставане на интереса към спорта лека атлетика в Р. България спрямо други страни в ЕС.

Разкрива се следният научен проблем – частично познаване на мениджмънта на спортното състезание по лека атлетика, на механизмите за подготовка и реализиране на събитието, съобразено с обкръжаващата среда, неговото съдържание, мащаб и вид, което нарушава последователността, качеството и ефективността на всяко мероприятие от този вид.

II. ГЛАВА ВТОРА. ХИПОТЕЗА, ЦЕЛ, ЗАДАЧИ И МЕТОДИКА НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

II.1. Работна хипотеза на изследването

Очакваните резултати, произтичащи от същността на приложения научен подход върху практиката на състезанията по лека атлетика, биха могли да се свържат с използването на извлечената аналитична информация. По същество това е едновременно ценен ресурс и инструмент в процеса на вземане на решения при стратегическото и оперативното планиране и управление на състезанията от страна на потенциалните ѝ потребители – БФЛА, клубове, фирмени субекти, посреднически агенции, образователни институции, медии и заинтересованите държавни и общински институции.

Предполагаме също, че не по-малко важно, особено за БФЛА, ангажирана с непрекъснатия процес на организиране на широк спектър състезания от ДСК и МСК, подготовка на проекти за кандидатстване за домакинство или излизане от етап на участие, или осигуряване на условия за участие на родните лекоатлети, е извличането на по-пълна представа за действието на контекстуалните фактори и тенденции, разнообразните интереси, мотиви и очаквания на всички, въввлечени в процеса субекти. Това би могло да послужи за основа при разработването на конкретна политика, стратегия и механизми за тяхното ефективно осъществяване.

С други думи – как да се използва потенциалът на различните лекоатлетически състезания като източник на комплексни наследства (ползи, ефекти) в социален, спортно-специфичен, ресурсен, а в определени случаи и икономически аспект, връзката им с развитието и приноса на леката атлетика и по-специално за изграждане на нужния за целта специфичен организационен капацитет, което да превърне БФЛА (клубовете и лекоатлетическата общност като цяло) в социално учеща се организация.

II.2. Цел и задачи на изследването

Цел на изследването:

Да се проучат и анализират основни фактори и подходи на мениджмънта на състезания по лека атлетика в Република България и в чужбина и да се оптимизира процесът по тяхното планиране, организиране и провеждане.

Задачи на изследването:

1. Разкриване на теоретичните и приложните страни на мениджмънта на спортни състезания, в частност на тези по лека атлетика.
2. Установяване на европейските и световните тенденции в мениджмънта на състезания по лека атлетика.
3. Изследване опыта на субекти в мениджмънта на събития както от общ характер, така и състезания по лека атлетика.
4. Изготвяне на модел за мениджмънт на състезания по лека атлетика от различен характер, основан върху теоретичните анализи, практическия опит и резултатите от проучванията.
5. Разработване на учебно съдържание и програма на тема: „Мениджмънт на спортни състезания”, които да бъдат поетапно въведени в различните нива и степени на обучението в НСА „Васил Левски”.

Област: Мениджмънт на спорта.

Обект на изследването: Спортни състезания по лека атлетика.

Предмет: Фактори на мениджмънта на спортни събития по лека атлетика, представени по групи в таблица 3.

Групи изследвани фактори на организацията на състезания по лека атлетика

№	Фактор
1.	Минимално необходимо образование
2.	Сфера на теоретична подготовка на организаторите
3.	Отношение на периодите на подготовка и провеждане към успешното реализиране на събитието
4.	Отношение на факторите материално-техническо осигуряване, реклама, сценарий, сервиз, бюджет и финанси, сигурност и достъпност към успешното реализиране на събитието
5.	Нива на риск при работата на служители, подизпълнители, държавна и местна власт, клиенти, спонсори
6.	Структура на ЛОК
7.	Основни дейности при организацията и провеждането на състезания от различен ранг
8.	Зрителски интерес към Световни и Европейски първенства
9.	Срокове за кандидатстване за домакинство на международни форуми
10.	Изисквания за домакинство на международни форуми
11.	Маркетингови дейности при лекоатлетически състезания от различен ранг
12.	Маркетингови аспекти на спонсорството на лекоатлетически състезания у нас
13.	Доброволчество в лекоатлетическите състезания

Контингент и обхват на изследването:

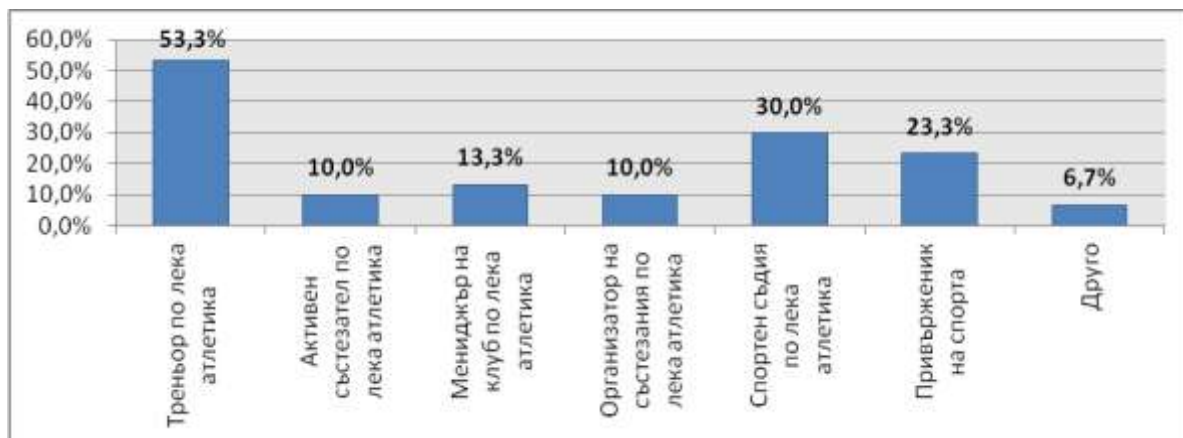
- 97 професионални мениджъри на събития от различен тип (вкл. спортни) от 27 държави (табл. 4), разпределени в 3 групи според брутния вътрешен продукт по номинал на глава от населението по данни от Международния валутен фонд за 2011 г. (БВПн). Този подход бе възприет, тъй като факторът показва икономическата сила на дадените страни и по него може да се съди за нивото на предлаганите стоки и услуги.
- 30 спортни събития по лека атлетика, сред които:
 - Световни: СП Дегу 2011; СП Берлин 2009; СП в зала Истанбул 2012; СП в зала Доха 2010; СП в зала Валенсия 2008;
 - Европейски: ЕП Хелзинки 2012; ЕП Барселона 2010; ЕП по планинско бягане Сапарева Баня 2010; ЕК по зимни хвърляния 2011;
 - Балкански: БП по полумаратон Каварна 2012; БП Сливен 2011;
 - Държавни първенства и турнири, провеждани през последните 5 години;
- 57 студенти в специалностите „Спортен мениджмънт” (32) и „Лека атлетика” (25)

Таблица 4

Страни на произход на представителите, взели участие в проучването

Страни с по-нисък БВПн	Страни с по-висок БВПн
Китай	Австрия
Египет	Белгия
Гана	Канада
Индия	Хърватия
Индонезия	Франция
Йордания	Германия
Непал	Русия
Пакистан	Република Южна Африка
Сърбия	Швейцария
Шри Ланка	Холандия
Танзания	Турция
Уганда	Обединени арабски емирства
	Великобритания
	Съединени американски щати
Общо представители на страни с по-нисък БВПн – 35	Общо представители на страни с по-висок БВПн – 34
Специалисти от Р. България – 27	

- 40 лица, ангажирани с провеждането на ЕК по зимни хвърляния, сред които 18 представители на локалния организационен комитет (ЛОК), 13 представители на участващите делегации (състезатели и треньори) и 9 зрители.
- 31 лица с опит като треньори, съдии, организатори и състезатели по лека атлетика (фиг. 1).



Фиг. 1. Професионален опит на анкетираните лица, ангажирани в провеждането на състезания по лека атлетика (процентите надхвърлят сто, тъй като запитаните могат да посочват повече от 1 отговор)

II.3. Методика на изследването

II.3.1. Проучване и анализ на литературни източници

Проучени бяха 111 източника, от които 30 на български език, 4 на руски, 3 на френски и 73 на английски език. Чрез тях бяха установени основни моменти и принципи в мениджмънта на събития, както и връзката му с други дисциплини, като мениджмънт на проекти, мениджмънт на риска, човешки ресурси, маркетинг и др. Разкрити бяха теоретичните норми при провеждането на спортни събития от различен ранг и мащаб, както и бяха изследвани документални източници за прилагането на тези норми в практиката.

II.3.2. Ретроспективен анализ

Чрез контент анализ на официални публикации и документация са анализирани основни положения при мениджмънта на 11 лекоатлетически събития от международния спортен календар, проведени през последните 5 години.

Използван е методът на изследване на отделни случаи (case-study), чрез който се анализират лица, събития, решения, срокове, проекти, политики, институции или други системи, които се изучават цялостно чрез един или повече методи. Той се използва за разкриване на факторите на развитие на дадено явление във връзка с контекста и околната среда.

II.3.3. Диагностичен анализ

Чрез включено наблюдение бе анализиран мениджмънтът на спортни състезания по лека атлетика, проведени на територията на България за периода на работа по дисертационния труд.

II.3.4. Експертно проучване

Проведено бе експертно проучване за разкриване мнението на специалисти по въпроси за организацията и провеждането на събития както от общ характер, така и на състезания по лека атлетика. Изследването бе проведено чрез:

1) Анкетно допитване: реализирани бяха четири анкетни допитвания сред специалисти по мениджмънт на специални събития, представители на национални федерации по лека атлетика, треньори по лека атлетика, студенти в специалност спортен мениджмънт и студенти в специалност треньор по лека атлетика. Анкетните карти са представени, както следва:

(a) Анкетно проучване сред специалисти по мениджмънт на специални събития – приложение 7;

(b) Анкетно проучване сред представители на национални федерации по лека атлетика – приложение 6;

(c) Анкетно проучване сред треньори, състезатели, мениджъри на спортни клубове по лека атлетика (СКЛА) и спортни съдии по лека атлетика – приложение 8;

(d) Анкетно проучване сред треньори по лека атлетика, студенти в специалност спортен мениджмънт, студенти в специалност треньор по лека атлетика – приложения 1 до 5.

2) Интервю: проведени бяха интервюта със специалисти, участващи в организацията на спортни събития, представители на 5 лекоатлетически организации, сред които: БФЛА, European Athletics, Португалия, Кирибати и др. Интервю бе проведено и с 3 фирми с опит в спонсорирането в сферата на леката атлетика.

II.3.5. Системен анализ

Изследвани са елементите на системата за провеждане на състезания по лека атлетика от различен ранг и тяхната взаимовръзка.

II.3.6. Моделиране:

На базата на извършените анализи и проучвания са изградени модели за провеждане на спортни събития и в частност такива по лека атлетика, съобразени с техният ранг.

II.3.7. Математико-статистически методи:

Основно беше използван вариационен анализ за определяне на разпределението на резултатите от експертното проучване и социологическите допитвания.

II.4. Организация на изследването

Изследването се проведе в следната последователност в периода от 1.01.2010 до 1.01.2013 г.

Първи етап – от 1.01.2010 до 1.01.2011 г. Определяне параметрите на изследването и видовете състезания. Избор на подходи и методика на изследването. Провеждане на експертно изследване. Изпълнение на утвърдения план за обучение на образователната и научна степен „Доктор”.

Втори етап – от 1.01.2011 до 1.01.2012 г. Провеждане на основните научни изследвания. Разработване на модел за мениджмънт на състезание по лека атлетика от различен ранг. Участие в научни конференции и семинари, разработване на учебно пособие.

Трети етап – от 1.01.2012 до 1.12.2012 г.

Окончателно завършване на научно-приложните изследвания и на тяхното апробиране в практиката. Цялостно написване и техническо оформяне на труда за обсъждане в катедра „Мениджмънт на спорта”. Апробация на докторската дисертация и представянето ѝ за официална защита пред научно жури. Защита на докторския труд.

III. ГЛАВА ТРЕТА. РЕЗУЛТАТИ И АНАЛИЗ

III.1. Изследване опита на субекти в мениджмънта на събития както от общ характер, така и на състезания по лека атлетика

Бе проучен опитът на 97 специалисти, предлагащи мениджмънт на различни типове събития като услуга. Трябва да се отбележи, че анкетираните експерти не са специалисти в провеждането на даден вид събития, а са представители на компании,

които предлагат тази услуга за събития от всякакъв вид. Те са разпределени в три групи според brutния вътрешен продукт по номинал на глава от населението.

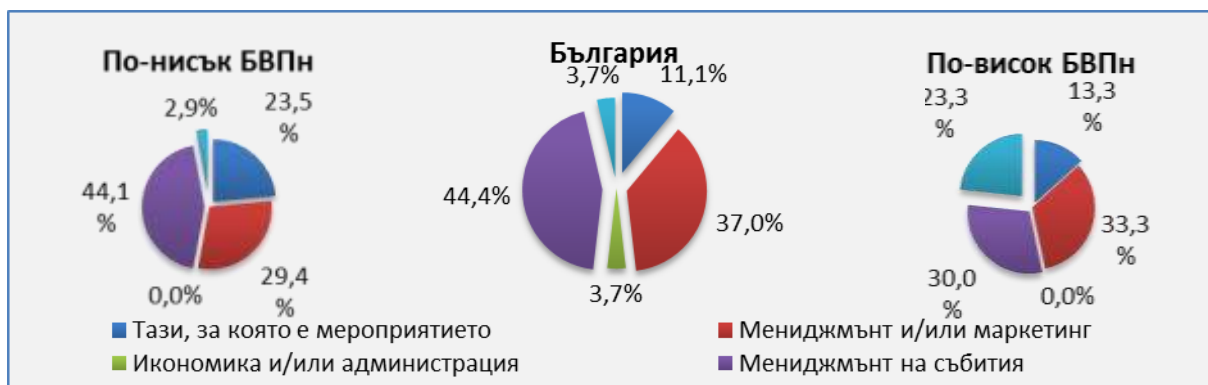
На въпроса „Какво трябва да е минималното образование за професията мениджър на събития?“ две трети от респондентите от България отговарят „Бакалавър“ (66,7%). И в другите две групи този отговор е на първо място, но с по-малко проценти – за страните с по-нисък БВПн – 51,4%, а за страните с по-висок БВПн – 47,1% (фиг. 2).

Интересен е фактът, че при страните с по-голям БВПн на глава от населението голям процент от анкетираните са посочили като минимално необходимо образование колеж или гимназия. Това показва, че висшето образование всъщност не се смята за абсолютно задължително в страните с по-силна икономика.



Фиг. 2. Минимално ниво на образование за работа в сферата на мениджмънта на събития според анкетираните специалисти

Съпоставен с въпроса „Коя е най-подходящата сфера на образование?“ (фиг. 3), може да се заключи, че сред експертите от страните с по-висок БВПн специфичната теоретична подготовка не е задължителна за успешното реализиране като мениджър на събития.



Фиг. 3. Сфера на образование за реализация в професията мениджър на събития

Специализираното обучение в мениджмънт на събития (30%) изостава, макар и само с 3 процентни пункта след общата теория на мениджмънта и/или маркетинга (33,3%). Също така 23,3% от представителите на по-развитите икономически страни посочват като отговор „друго“, където най-често е пояснявано, че нужните умения и знания се усвояват най-добре в практиката.

Анкетираните от България и от страните с по-нисък БВПн на глава от населението от този у нас поставят на първо място специализация в „Мениджмънт на събития“ с приблизително равен относителен дял и в двете групи (44,4% и 44,1% от анкетираните съответно).

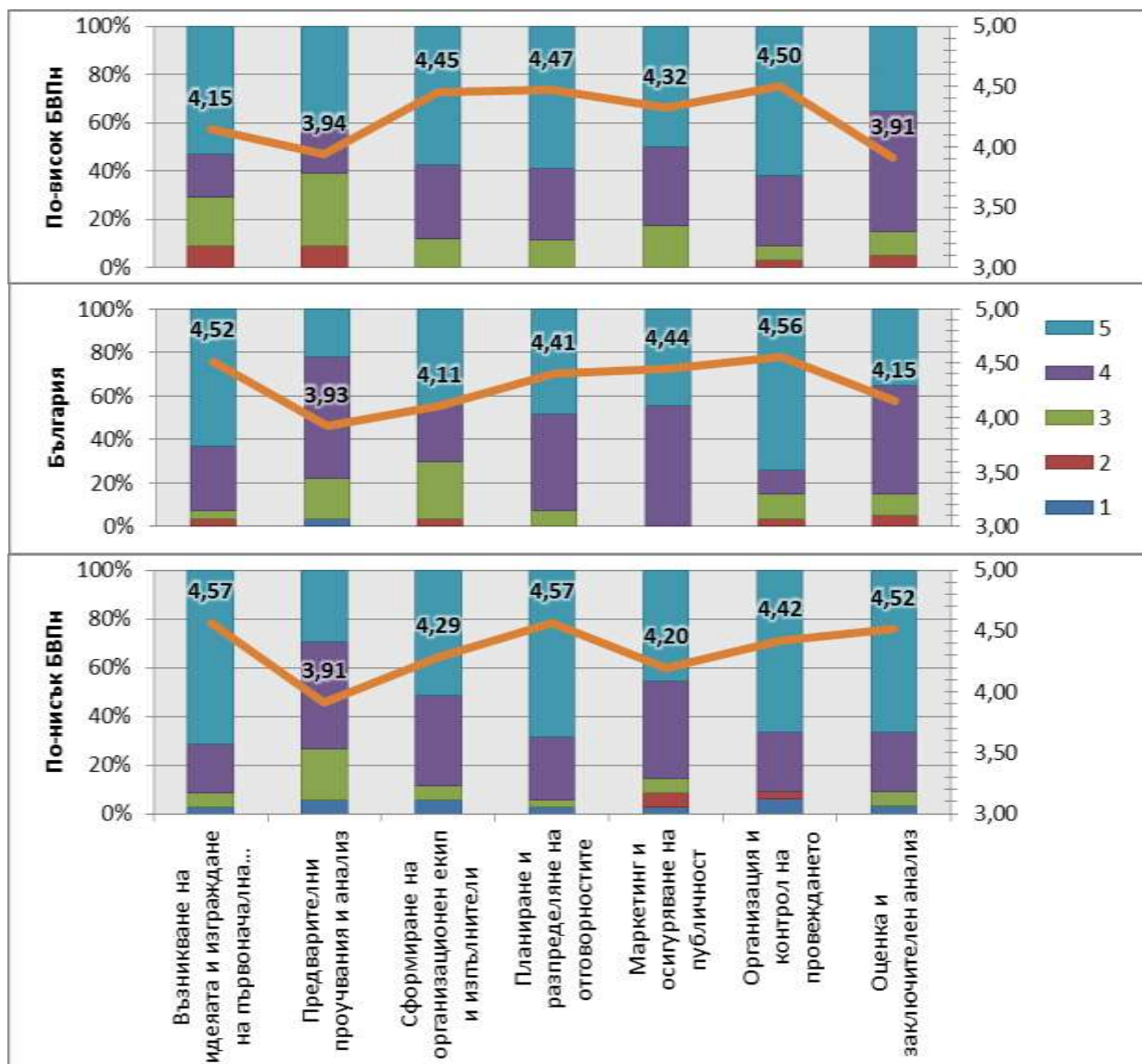
Според професионалистите у нас най-важни са етапите на първоначална идея и концепция, както и организацията и контролът на самото провеждане. Най-слабо внимание те обръщат на предварителните проучвания и анализ, на сформирането на организационни екипи и изпълнители, както и на заключителните анализи (фиг. 4).

При страните с по-нисък БВПн най-високи стойности имат възникването на идеята и първоначална концепция, планиране и разпределяне на отговорности, както и крайната оценка и заключителен анализ. Най-ниска оценка те дават на предварителните проучвания, сформирането на екип и маркетинговата дейност.

При професионалистите от страни с по-високо развита икономика също се наблюдава изключително ниска оценка на предварителните проучвания и анализ. Ниски оценки в тази група получават също и предварителната концепция, както и заключителният анализ. Най-голямо значение в страните с по-висок БВПн отдават

на сформирването на екип, разпределянето на дейностите и организацията и контрола по-време на изпълнението на събитието.

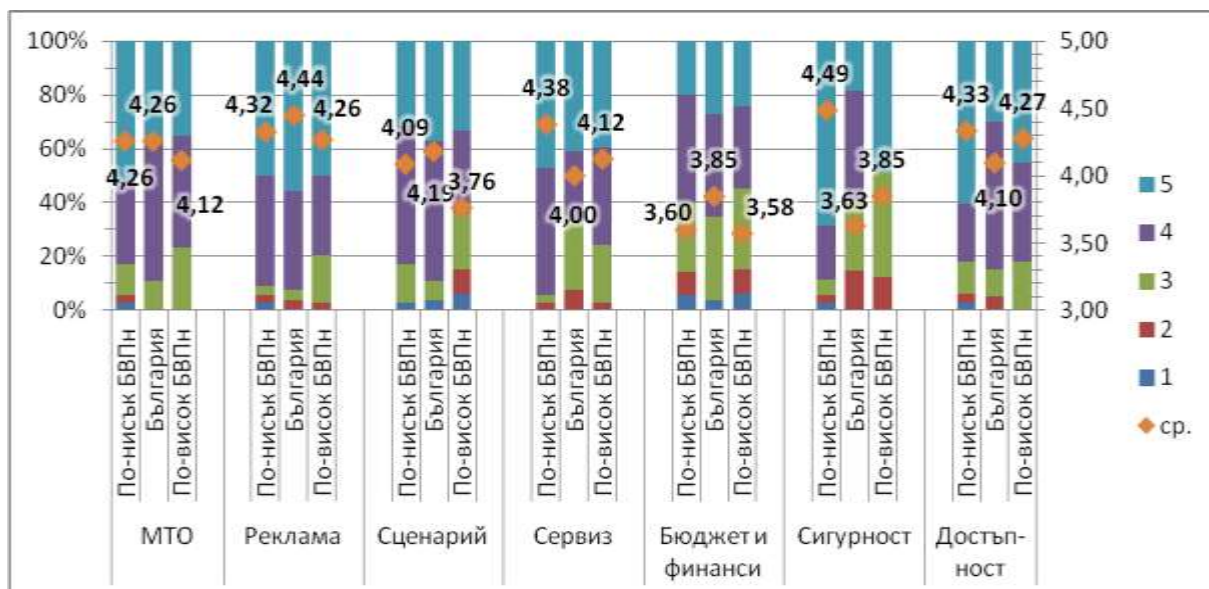
Впечатление прави, че при специалистите по мениджмънт на събития от различен тип у нас осигуряването на публичност и маркетинговите дейности са оценени по-високо от другите две групи, макар и с минимална разлика.



Фиг. 4. Оценка на отношението между отделните етапи при подготовката и планирането на едно специално събитие към цялостната му реализация

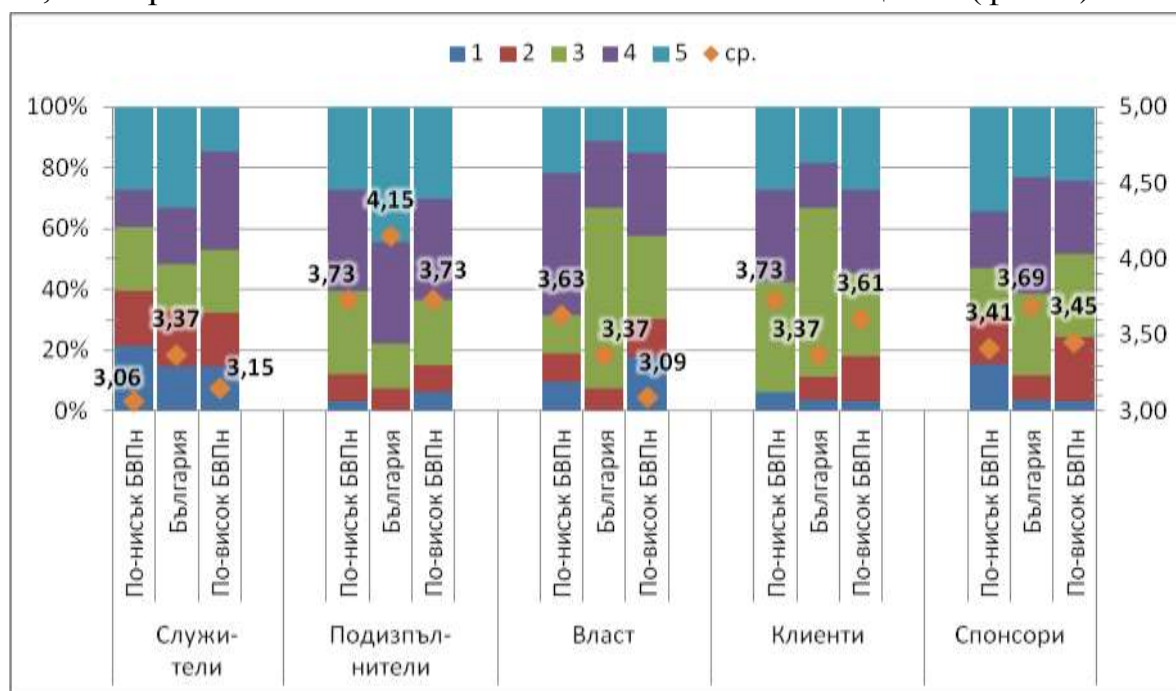
Освен етапите на събитието, специалистите бяха анкетирани и относно отделните фактори, които влияят върху протичането му (фиг. 5).

Впечатление прави, че най-слабата оценка, обобщена от трите групи, е за фактора „Бюджет и финанси”, а относително най-голямо значение се отдава на достъпността, рекламата и материално-техническото осигуряване. Разгледани поотделно, най-голяма разлика между оценките на отделните групи откриваме при фактора „Сигурност“, който е водещ при страните с по-нисък БВПн (средна оценка 4,49), докато в другите две групи е оценен значително по-ниско – 3,85 пункта за страните с по-висок БВПн и 3,63 пункта за специалистите от България. Това се дължи на относително по-високата престъпност в страните с по-слаба икономика.



Фиг. 5. Оценка на факторите, влияещи върху провеждането на събития от общ характер

Запитани до каква степен могат да се очакват негативни последици от работата на различните групи хора, участващи в организацията на едно специално събитие, експертите отново посочват относително близки оценки (фиг. 6).



Фиг. 6. Оценка на риска при работата на отделните групи, ангажирани в провеждането на едно събитие

Най-голям риск и трите групи очакват в работата си с подизпълнители, като най-висок той е за експертите от България (средна оценка 4,15 за анкетираните от България и 3,73 за всяка от другите две групи). Това е и най-високата средна оценка

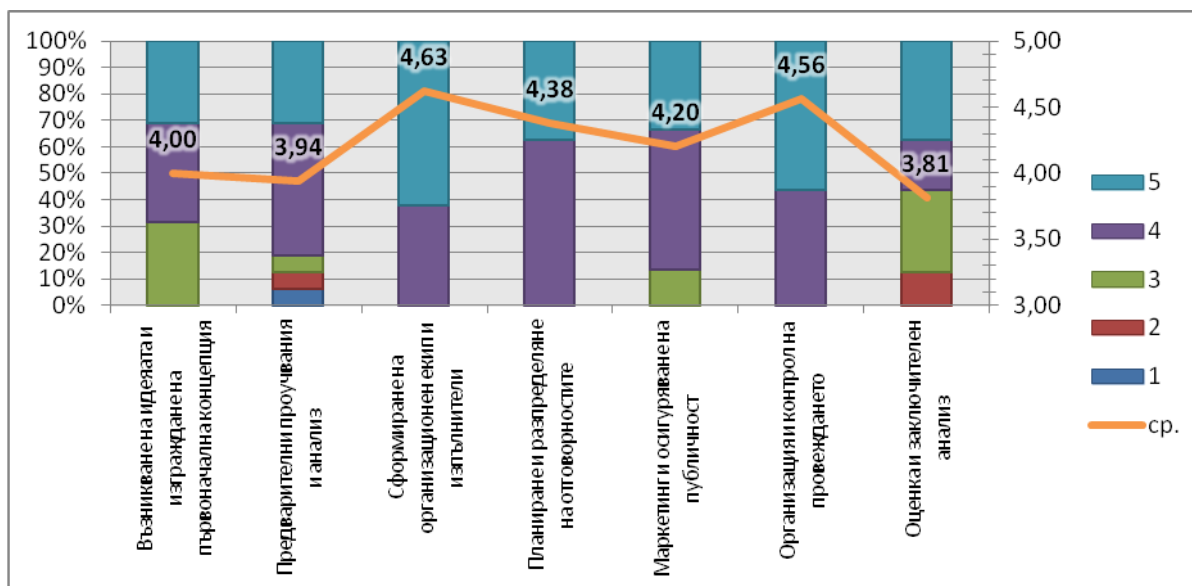
за всички фактори във всички групи. Като цяло най-нисък риск анкетираните и от трите групи посочват при работата на собствения екип и служители, при взаимодействието с властите. У нас най-нисък риск организаторите на събития виждат в отношенията си с държавните и местните власти, както и с клиентите.

В свободните въпроси специалистите, работещи в сферата на мениджмънт на събития, посочват, че най-честите грешки, допускани от организаторите, са слабото планиране, лошата организация и спазването на сроковете от страна както на вътрешният екип, така и на подизпълнителите.

Като често проявяващ се проблем е посочван също и приемането на наложени решения от външни страни, както и прилагането на универсални решения към определени проблеми без съобразяване с конкретната ситуация.

Чрез аналогична експертна карта бе изследвано и мнението на 16 национални федерации по лека атлетика. На въпроса за минималното ниво на образованието като цяло най-голям брой от представителите посочват колеж (43,8%), а специализацията е почти поравно разпределена между сферите на спорта, посочена от 4-ма представители на федерации, мениджмънта на събития, посочено от 3-ма, и общата теория на мениджмънта и маркетинга – от 5. Всички те поясняват, че най-добрият начин за придобиването на умения и знания относно провеждането на състезания по лека атлетика остава практическото участие в организацията на такива, а аудиторното обучение може единствено да бъде използвано за насочване на вниманието на бъдещите специалисти и изграждането на основа от по-обща знания и умения.

Относно предложената периодизация при подготовката и провеждането на състезания по лека атлетика средните оценки от страна на националните федерации за етапите на сформирание на екип, планиране, маркетинг и организация през времето на провеждане са по-високи от тези на изграждане на концепция, предварителен анализ, оценка и заключителен анализ (фиг. 7).

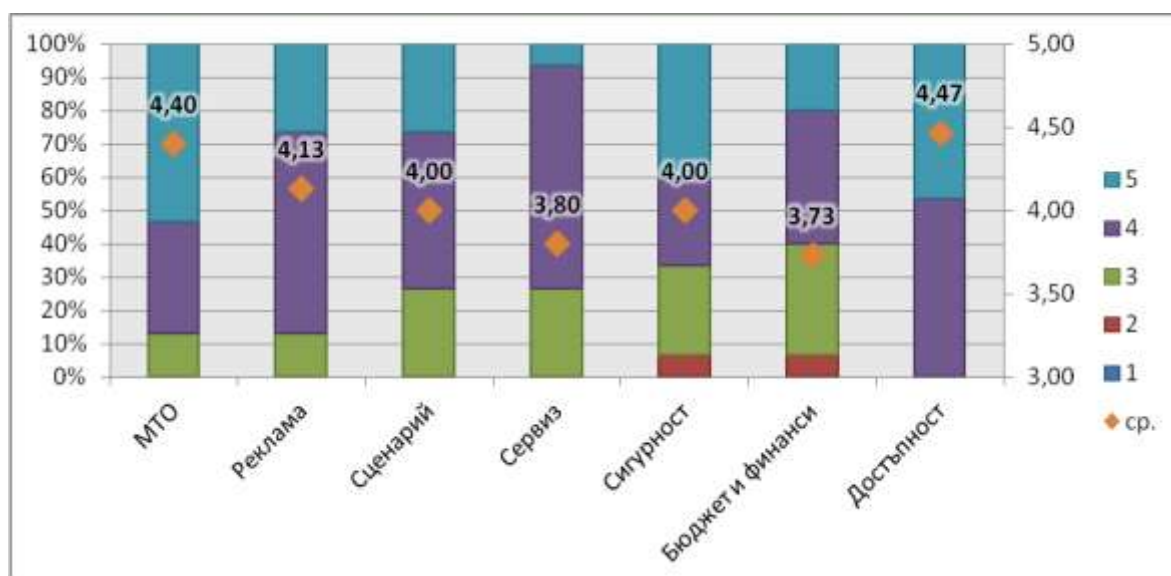


Фиг. 7. Оценка на етапите според представителите на национални атлетически федерации

Това до голяма степен съответства на оценките на специалистите по мениджмънт на събития от общ характер, като се доближава най-вече до представите на тези от страни с по-висок БВПн. Най-висока средна оценка от 4,63 пункта има подборът на изпълнители, което показва, че все пак организациите се нуждаят от кадри, които са подготвени в спецификата на провеждането на лекоатлетически състезания.

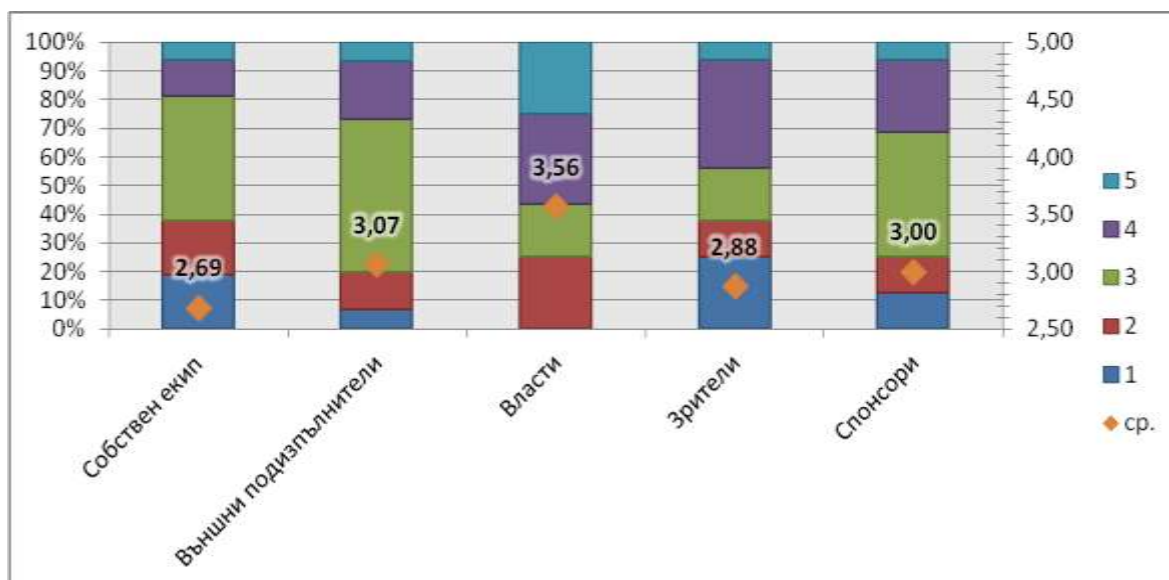
При оценяването на факторите, от които зависи успешното провеждане на спортно събитие по лека атлетика, най-малко значение се отдава на бюджета на състезанието и обслужването на зрителите, които според представителите на лекоатлетическите федерации са с най-малко значение и са оценени със средни оценки съответно 3,73 и 3,80 (фиг. 8). Най-голямо значение специалистите отдават на материално-техническото осигуряване (4,40) и достъпността до съоръжението (4,47).

Ниската оценка на фактора „Бюджет“, поставена както от анкетираните представители на национални атлетически федерации, така и от специалистите по мениджмънт на събития от общ характер, вероятно се дължи на стремежа да се използват други механизми за осигуряване на необходимите нефинансови ресурси, като по този начин се минимизират разходите на организациите за провеждането на съответното събитие.



Фиг. 8. Оценка на факторите относно провеждането на състезания по лека атлетика

Що се отнася до риска при взаимоотношенията с основните групи хора, ангажирани в провеждането на състезанието, според представителите на националните федерации най-голям е рискът за негативно влияние от страна на държавната и местната власт, с оценка 3,56, докато при специалистите по мениджмънт на събития от общ характер този фактор е един от най-ниско оценените (фиг. 9).



Фиг. 9. Оценка на възможността за негативни последици при взаимоотношенията с основни групи хора, ангажирани в провеждането на състезанието

Разликата се обяснява с факта, че спортните събития имат повече взаимоотношения с властите, предвид на това, че има законови изисквания за

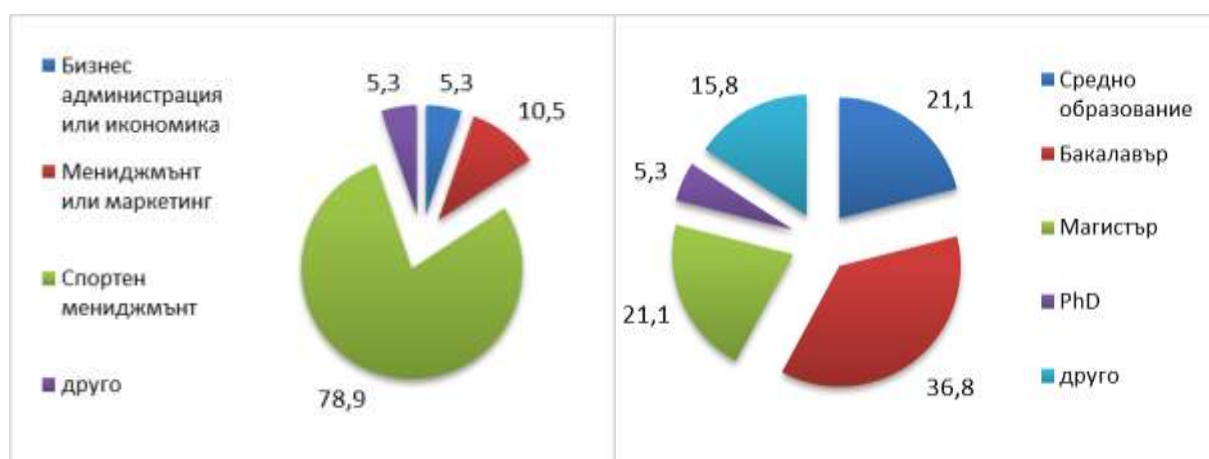
охрана, медицинско обслужване, а при някои дисциплини, провеждани извън стадиона – необходимост от обособяване на трасета и спиране на движението по улиците.

Най-малка опасност специалистите виждат в работата на собствения екип (2,69) и във взаимоотношенията със зрителите (2,88).

В отворените въпроси към анкетата, като основни проблеми при реализацията на състезанията по лека атлетика, представителите на националните федерации посочват слабото планиране и закъснялата подготовка за провеждане на събитието. Също така са споменати и слабото делегиране на правомощия, както и слабият контрол. По-бедните страни посочват като основна пречка липсата на достатъчно квалифицирани кадри, както и лошото материално осигуряване.

Като най-важни условия при успеха на спортното събитие се посочват квалифицираните кадри, навременното планиране и рекламата на събитието.

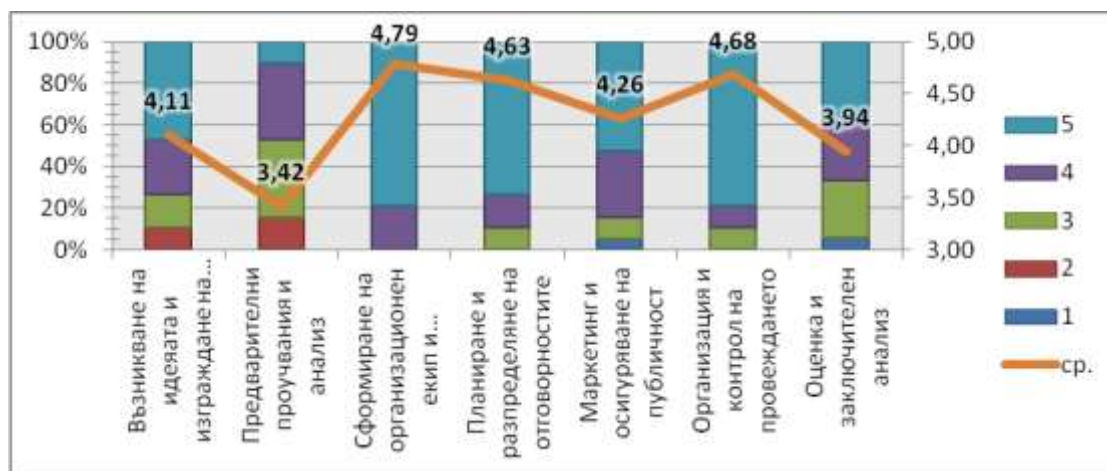
По-различна картина се разкрива при анкетираните състезатели, треньори, съдии и мениджъри на клубове по лека атлетика. Относно сферата на образование водещ е спортният мениджмънт, посочен от почти 80% от участниците в допитването (фиг. 10). Две трети от анкетираните посочват, че минималното необходимо образование е висшето, като 36,8% посочват бакалавърска степен, 21,1% – магистърска и 5,3% – ОНС „Доктор”.



Фиг. 10. Основна сфера на образование (ляво) и минимална образователна степен (дясно) според анкетираните състезатели, треньори, съдии и мениджъри на СКЛА

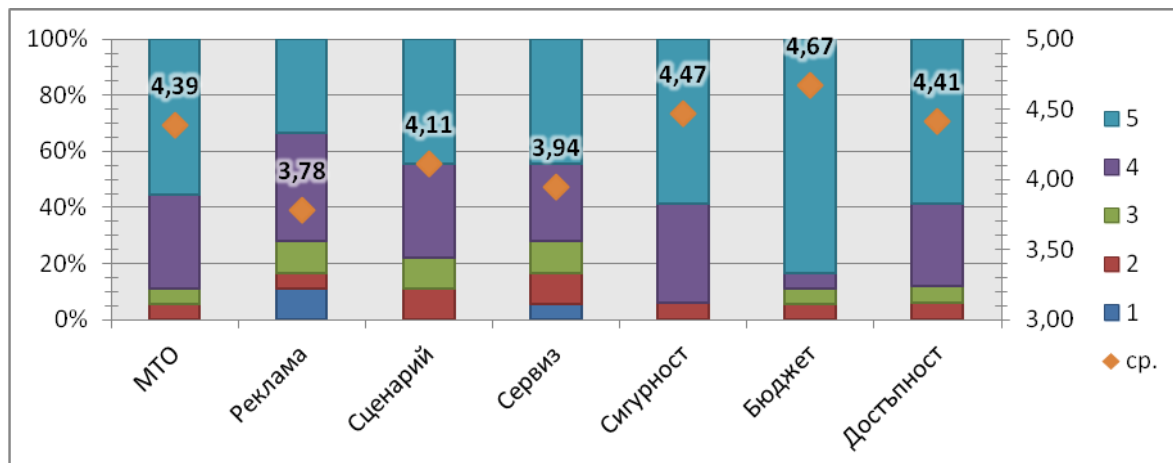
Относно обвързаността на етапите на провеждане с крайния резултат оценките са разпределени приблизително еднакво с представителите на националните федерации и мениджърите на събития от общ характер (фиг. 11).

Отново като най-важни етапи са посочени сформирането на екип (средна оценка 4,79), организацията и контролът по време на събитието (4,68) и планирането и разпределението на дейностите (4,63). Най-слабата оценка продължава да е за етапа на предварителни проучвания и анализи – 3,42, както и за заключителните дейности – 3,94.



Фиг. 11. Оценка на обвързаността на етапите на подготовка и провеждане на лекоатлетическото състезание с успеха на реализацията му според състезатели, треньори, мениджъри на СКЛА и спортни съдии по лека атлетика

По-различна е и картината при оценката на факторите на състезанието (фиг. 12). Треньорите, състезателите и мениджърите на СКЛА оценяват най-високо фактора „Бюджет и финанси“ със средна оценка от 4,67.



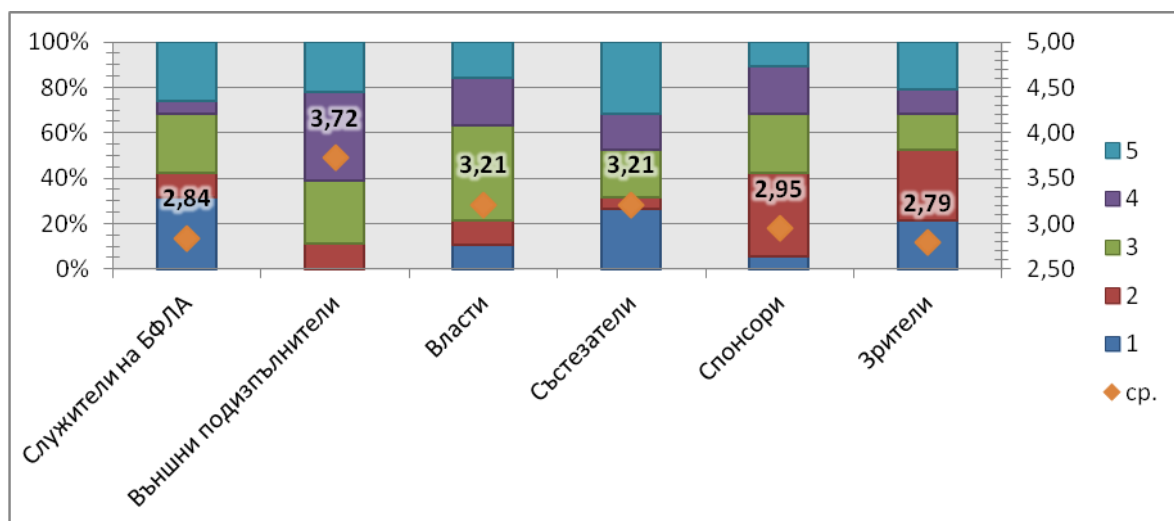
Фиг. 12. Оценка на фактори, имащи отношение към успешното

**провеждане на лекоатлетическото състезание, от състезатели, треньори, мениджъри
на СКЛА и съдии**

Другите фактори, които получават по-високи оценки, се доближават до тези, посочени от представителите на националните федерации по лека атлетика, а именно факторите сигурност, достъпност и материално-техническо осигуряване. Впечатление прави, че най-ниска оценка получава факторът „Реклама“, който е на челните места както при мениджърите на събития от общ характер, така и при представителите на националните федерации.

Разпределението на оценките показва отношението на анкетиранияте треньори, състезатели, съдии и мениджъри на СКЛА към мениджмънта на състезанията и към тяхната основна цел. У нас лекоатлетическите събития са изключително насочени към целите на високото спортно майсторство, като не се обръща внимание на необходимостта от популяризирането им.

При оценката на риска състезателите, треньорите, мениджърите на СКЛА и спортните съдии поставят на първо място работата с подизпълнители (фиг. 13). Същият фактор води и при оценките на мениджърите на събития от общ характер, а при представителите на националните федерации по лека атлетика е поставен втори след взаимоотношенията с местната и държавната власт.



Фиг. 13. Оценка на риска при взаимоотношенията и работата с ключови групи от представители на състезателите, треньорите, мениджърите на СКЛА и спортните съдии по лека атлетика

На второ място по риск са класирани дейностите и взаимоотношенията с властта и със състезателите. Най-ниска оценка по отношение на риска имат зрителите, както и служителите на БФЛА.

В проведените интервюта с представители на Европейската асоциация, БФЛА и други национални федерации по атлетика на преден план се изтъква нуждата от практически опит в работата при организацията на спортни събития като основа на подготовката на бъдещи кадри. В някои федерации, като тези на Португалия и Великобритания, е възприет модел, при който редовно участващите в организацията на състезанията доброволци получават все по-големи отговорности и повече самостоятелност и впоследствие биват включени като професионалисти в екипа на организационния комитет на провежданите под егидата на федерацията спортни събития.

Относно нивото на образование и неговата насоченост интервюираните отговарят, че такова е необходимо, но не и ключово. Специализирана подготовка е необходима най-вече за придобиване на основни познания, поради което специалности, предлагащи по-обща знания, са за предпочитане.

Основните предизвикателства пред мениджмънта на лекоатлетически събития, посочени от интервюираните, са навременното планиране и спазване на сроковете, осъществяването на успешен маркетинг на събитието и съставянето на организационен комитет с подходящите кадри.

III.2. Ретроспективен и диагностичен анализ на състезания от международния и националния спортен календар по лека атлетика

III.2.1. Контент анализ на документация и публикации относно първенства от международния календар

Направено бе проучване върху общодостъпна информация относно подготовката и провеждането на Световните първенства по лека атлетика за мъже и жени в Берлин през 2009 и Дегу 2011, СП в зала във Валенсия 2008, Доха 2010 и Истанбул 2012, СП по полумаратон в Каварна 2012, Европейските първенства в Барселона 2010 и Хелзинки 2012, ЕП по планинско бягане в Сапарева баня 2010,

Европейската купа по зимни хвърляния в София 2011, Балканското първенство в Сливен 2011 и БП по полумаратон Каварна 2012, както и на над 30 първенства и турнири от национално ниво, провеждани в последните 5 години.

За състезанията от международно ниво – лекоатлетическата програма, включена в Олимпийските игри, световните първенства и световните лекоатлетически серии, континенталните и регионалните първенства, можем да разделим организацията в три основни функционални групи:

- Международно управленско тяло – в тази група се включват представители на международните организации, които административно провеждат състезанието. Тези длъжности са определени в Правилника за състезания по лека атлетика от правило 110 до 139.
- Местен организационен комитет (LOC) – изпълнява администрацията на местно равнище, като все по-често се среща обособяването му в две подгрупи: функционална и ръководно-представителна. Във функционалната група се включват изпълнителните длъжности, а в представителната – известни личности и представители на местната власт и държавата, включени като почетни членове на комитета.
- Спортно-технически лица – основна част от тази група е съдийската комисия, обезпечаваща протичането на състезанието, както и друг помощен персонал, подпомагащ дейността „на терен“.

При провеждането на национални първенства основни остават двете категории на местния организационен комитет и спортно-техническия състав. В този случай функционалната част от организационния комитет се поема от националната федерация.

При местни и клубни турнири разликата с националните първенства е в местния организационен комитет, при който на преден план се включват клубът и градът, домакин на форума.

Основна закономерност при разглеждането на организацията на състезанията от посочените равнища е във все по-ограничения брой хора, ангажирани с

различните дейности. С това и подготовката на изпълнителите за изпълняването на някои от дейностите спада, поради което намалява и тяхната ефективност.

От гледна точка на различията при подхода между организирането на състезания на територията на Република България и състезанията от различен ранг, провеждани в други държави, може да се заключи, че основната разлика е в маркетинга на събитията. В това отношение разкрихме следните факти:

- Международните първенства и купи имат силно изразено маркетингово предимство предвид необходимостта от покриването на нормативи за участие, което е гаранция за високи резултати. Следвайки насоките на администриращата международна федерация, ЛОК изпълняват дейности както по отношение на маркетинга, така и по осигуряването на спортно-техническата част от събитието.
- Комерсиалните международни турнири имат за основна цел по-голяма популярност и финансова възвращаемост. Поради това маркетингът е по-силно застъпен при тях, а на заден план остават основни принципи при изготвянето на спортната програма, както и при провеждането на различните дисциплини. Пример за това са турнири, в които се намалява броят на опитите при хвърляния или скокове.
- Лекоатлетическите състезания от национален мащаб, както и по-голямата част от турнирите в България са с основна цел постигането на високи спортни резултати. Това предполага и концентриране на работата по организацията на състезанието върху спортно-техническата част, докато маркетингови дейности почти липсват. До известна степен това се дължи на факта, че тези състезания са организирани от треньори по лека атлетика без подготовка в дисциплините мениджмънт и маркетинг.

III.3. Модел на мениджмънт на състезания по лека атлетика и техните теоретични и приложни страни

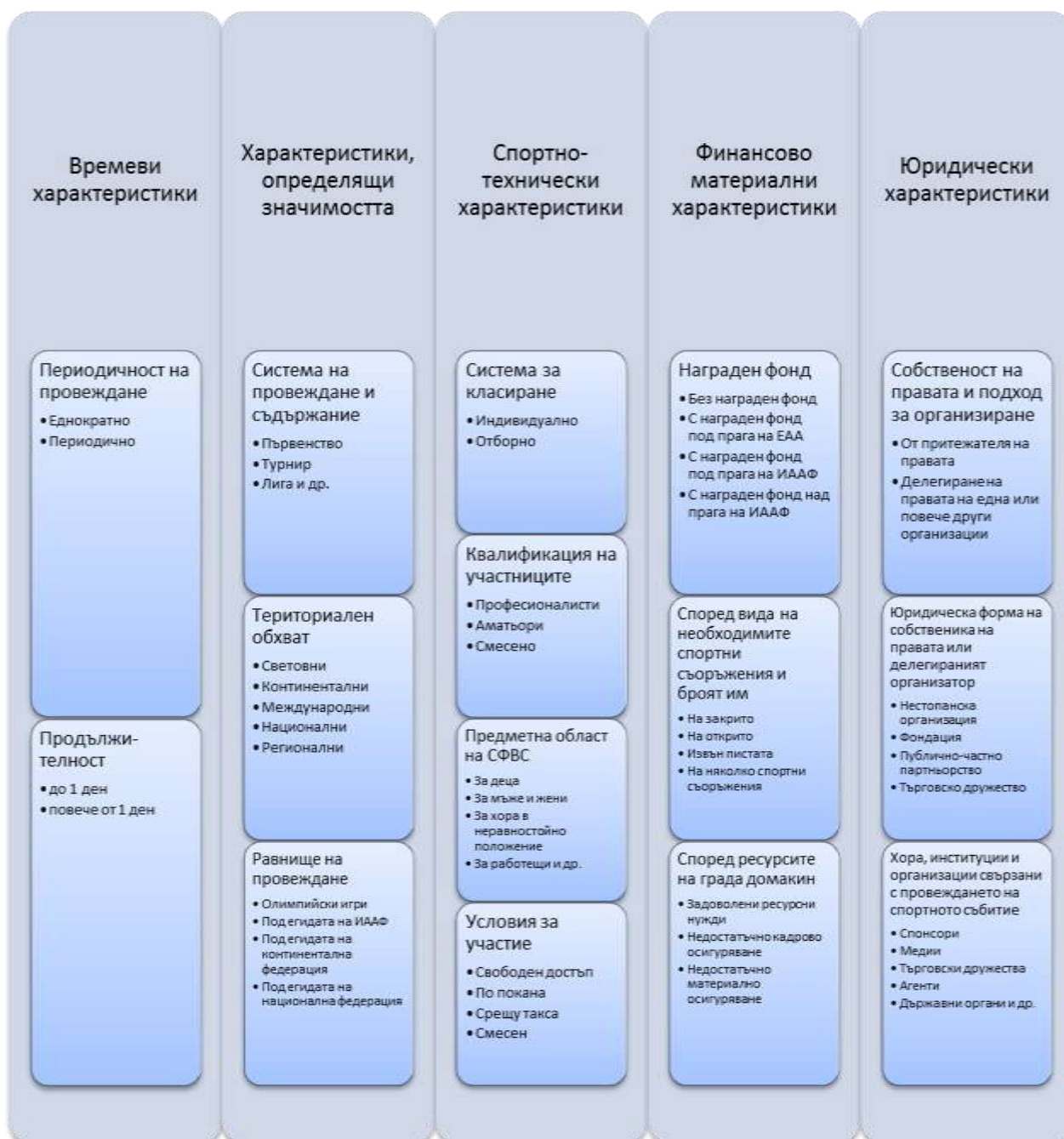
Спортните състезания по лека атлетика предлагат голямо разнообразие по отношение на основни техни характеристики. Изучаването на многообразието от

подходи към класификацията на спортните събития, както и отделните фактори, които се използват в тях, позволи съставянето на обобщена класификация на лекоатлетическите състезания по 15 признака, разпределени в пет групи (фиг. 14).

Всеки един от тези признаци има различна тежест в подготовката, планирането и реализацията на едно състезание. Някои от тях изискват специални подходи към организацията, като например равнището на провеждане, териториалния обхват, продължителността на провеждане, квалификацията и възрастта на участниците и др.

По-големите по значимост състезания предполагат по-голяма интензивност на работа и справяне с повече предизвикателства, но в същото време и в условията на ограничения, наложени от изискванията на висшите администриращи органи – регионалната, континенталната или международната федерация.

В глобален мащаб спортът лека атлетика се организира и ръководи от Международната асоциация на атлетическите федерации (IAAF), в Европа – от Европейска атлетическа асоциация (EA), а на Балканския полуостров – от Асоциацията на балканските атлетически федерации (АБАФ).



Фиг. 14. Класификация на състезанията по лека атлетика

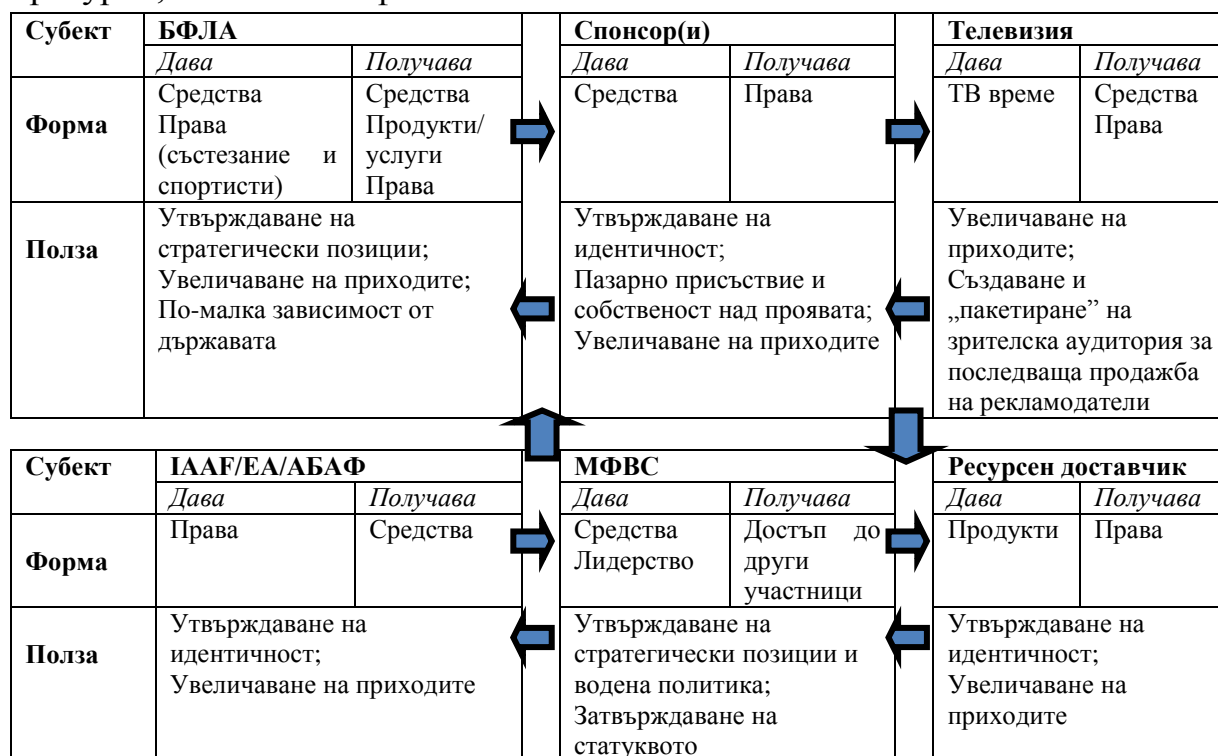
Важно за настоящото изследване е да бъдат осъзнати мотивите на всички организационни субекти за участие в провеждането на лекоатлетическите състезания. Сандански (2008) предлага обобщено интересите и приоритетите на всеки от субектите. Модифициран вариант, отговарящ на системата на лекоатлетическите състезания, е представен в таблица 5.

**Мотиви и интереси на основните субекти в организирането и
провеждането на лекоатлетически състезания
(модифицирано по И. Сандански, 2008)**

Организационен субект	Интереси и търсени ползи	Основни приоритети
БФЛА	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване броя на практикуващите даден спорт ✓ Създаване на зрителска аудитория, която консумира (следи) дадения спорт на живо и/или чрез медиите 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване на приходите ✓ Популяризиране на морални, интелектуални, духовни ценности и здравословен начин на живот ✓ Създаване на възможности за развиване на спортни таланти ✓ Създаване на възможности за клубовете – членове
Спонсори	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване броя на потребителите на собствени продукти (проникване на нови пазари и продажби) ✓ Увеличаване на лоялността на потребителите към търговски марки ✓ Създаване на стратегическа идентичност, позициониране на пазара и доходност 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Създаване / подобряване на корпоративен и/или продуктов имидж ✓ Демонстриране на социална отговорност и възможности за корпоративно гостоприемство ✓ Мотивиране на персонала и изграждане на връзки с ключови бизнес партньори, доставчици, клиенти и акционери
Телевизия	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване на ТВ аудитория (пазарен дял) ✓ Повишаване на зрителския рейтинг (изграждане на идентичност) ✓ Привличане на рекламодатели (приходи) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Запазване и разширяване на пазарния дял ✓ Подобряване на технологичния капацитет ✓ Кариерно развитие на персонала
МФВС	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Утвърждаване и популяризиране на модела на елитния спорт ✓ Легитимиране на стратегическата си позиция на основен регулатор и посредник в областта на спорта 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Привличане на големи спортни събития в страната ✓ Развиване на връзки с международни спортни организации и бизнес кръгове ✓ Популяризиране и подкрепа за развитието на спорта като цяло
IAAF EA АБАФ	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Увеличаване броя на практикуващите даден спорт ✓ Разнообразяване на собствените продукти (спортни събития) ✓ Създаване и „пакетиране” на специфична аудитория спортни потребители за последваща продажба на телевизии и спонсори ✓ Поддържане на високо ниво на организация и провеждане на състезанията 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Глобална промоция на собствения спорт ✓ Разнообразяване и увеличаване на приходоизточниците ✓ Създаване на възможности за членовете си на национално ниво ✓ Подобряване на собствените структури и правила

Организационен субект	Интереси и търсени ползи	Основни приоритети
Маркетингова агенция (консултант-посредник) Dentsu-AMS –	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Създаване на методика за измерване и документиране на спортната аудитория (генериране на специфично знание) ✓ Увеличаване на печалбите 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Утвърждаване на позиции и идентичност в спортния сектор ✓ Допълване на други дейности ✓ Събиране на пазарна информация ✓ Развиване на база данни
Потребители (целева аудитория)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Активно (практикуване) и пасивно (гледане) потребление на спорт ✓ Покупка на спортни и свързани със спорта стоки ✓ Лично развлечение и удовлетворение ✓ Подкрепа за любимия спорт като цяло 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Създаване на социални контакти ✓ Търсене на признание и самоусъвършенстване ✓ Участие в процеса на глобална културна консумация

Във връзка с преследването на своите интереси и приоритети, взаимодействията между организационните субекти осъществяват размяна на ресурси, показана на фиг. 15.



Фиг. 15.
Форми и ползи от осъществяването на ресурсни размени, произтичащи от състезанията по лека атлетика (модифицирано по И.

Сандански, 2008)

Въз основа на проведените изследвания беше формулирана технология за провеждане на лекоатлетически състезания (фиг. 16).



Фиг. 16. Технология за провеждане на лекоатлетически състезания

Тяхното съдържание се свежда до:

- **Възникване на идеята, първоначална концепция и анализи**

Предварителните анализи трябва да дават приблизителна, но и възможно най-точна представа за необходимите ресурси, необходими за провеждането на дадено събитие. На фиг. 17 е показан модифициран от нас конспект на предварителен анализ с насочващи въпроси.

Методите за осъществяване на предварителните анализи включват:

- Маркетингово проучване.
- Ситуационен анализ (**S**trengths **W**eaknesses **O**pportunities **T**hreats – SWOT) – анализира силните и слабите страни на организацията, както и възможностите и заплахите във външната среда.
- Анализ на външната среда (**P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological – PEST) – анализира политически, икономически, социални и технологични фактори, като в различни варианти включва и анализ на околната среда и правни въпроси.



**Фиг. 17. Конспект на предварителен анализ,
модифициран по Alen Thompson (2005)**

Този етап е изключително важен, но и все по-трудно е да се изпълни с необходимата точност поради продължаващите ефекти от икономическата криза в световен мащаб. Свидетелство за това са и честите откази на определени вече за домакини градове от провеждането на форуми от най-високо равнище.

- **Кандидатура за домакинство**

Обикновено при кандидатстване за големи спортни форуми се сформира комитет по кандидатурата. Неговата работа се изразява в осигуряването на необходимите доказателства за възможностите на града кандидат да приеме форума, както и в провеждането на маркетингова кампания в подкрепа на домакинството.

Анализираните международни първенства показват, че тенденциите във всяка една от международните асоциации са към разширяване на географията на домакинства на големи форуми.

При големите първенства, освен изпълнените технически изисквания, е необходимо да се представят и официални писма, деклариращи подкрепа от страна на националния орган, администриращ спорта – Министерството на физическото възпитание и спорта (МФВС), както и от местната власт.

- **Сформиране на локален организационен комитет**

Международната асоциация IAAF предоставя документи, описващи изискванията за транспорт, протокол, телевизионно излъчване, наредба за състезанието, насоки за представители на печатната преса и фотографи, маркетинг и дори за структура на ЛОК. Европейската асоциация също предоставя подобен набор от документи: насоки за настаняване, за акредитация, за транспорт, за обслужване на отборите, за протести, за континентални рекорди, за осведомяване. Това значително улеснява дейността на организационния комитет, предоставяйки критерии и процедури, които трябва да се следват.

Мотивацията на международните федерации е да се стремят към уеднаквяване и регулиране на структурата и функциите на организационните комитети на състезанията, провеждани под тяхно ръководство. Този подход има няколко цели (Сандански, 2009 [26]):

- Ограничаване на организационната несигурност и гарантиране на качеството на спортното събитие, като се намали ефектът на фактори от местната обкръжаваща среда и липсата на опит на членовете на ЛОК.

- Предоставяне на възможност националната федерация домакин да подобри своя организационен капацитет чрез придобиване на практически опит.

Регулираната и контролирана дейност на ЛОК позволява предоставянето на право за домакинство на организации от държави без домакинства или с минимален опит, с което се разширява географски територията на практикуване на дадения спорт.

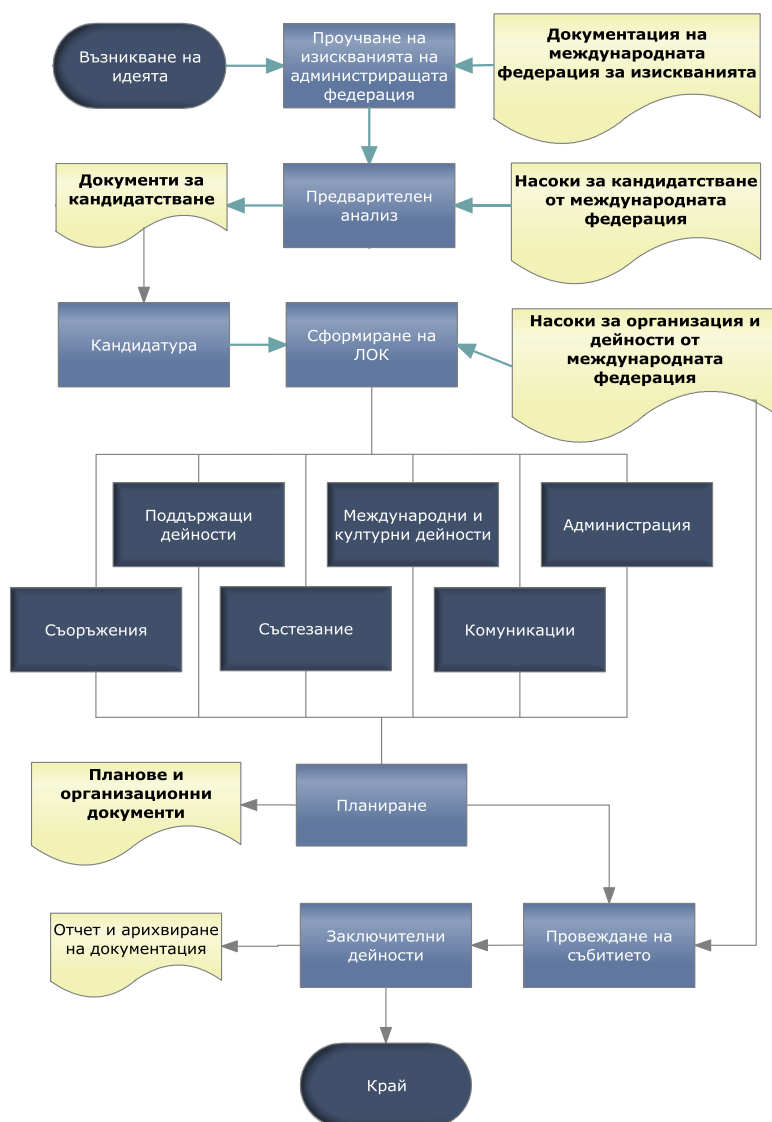
- Стандартизиране на подходите за планиране, организиране и управление на спортните събития от съответния международен ранг.
- Генериране и запазване на специализирано знание относно основните фактори и аспекти на провеждане на спортните събития, чрез което се подобрява дейността в бъдеще.

Локалният организационен комитет (ЛОК) включва представители на всички международни, правителствени и неправителствени организации, ангажирани с провеждането на конкретното състезание. Взаимодействията между различните субекти в системата на състезанията по лека атлетика могат да бъдат представени графично, както е показано на фиг. 18.



Фиг. 18. Взаимодействие между субектите в леката атлетика и състезанията, провеждани у нас

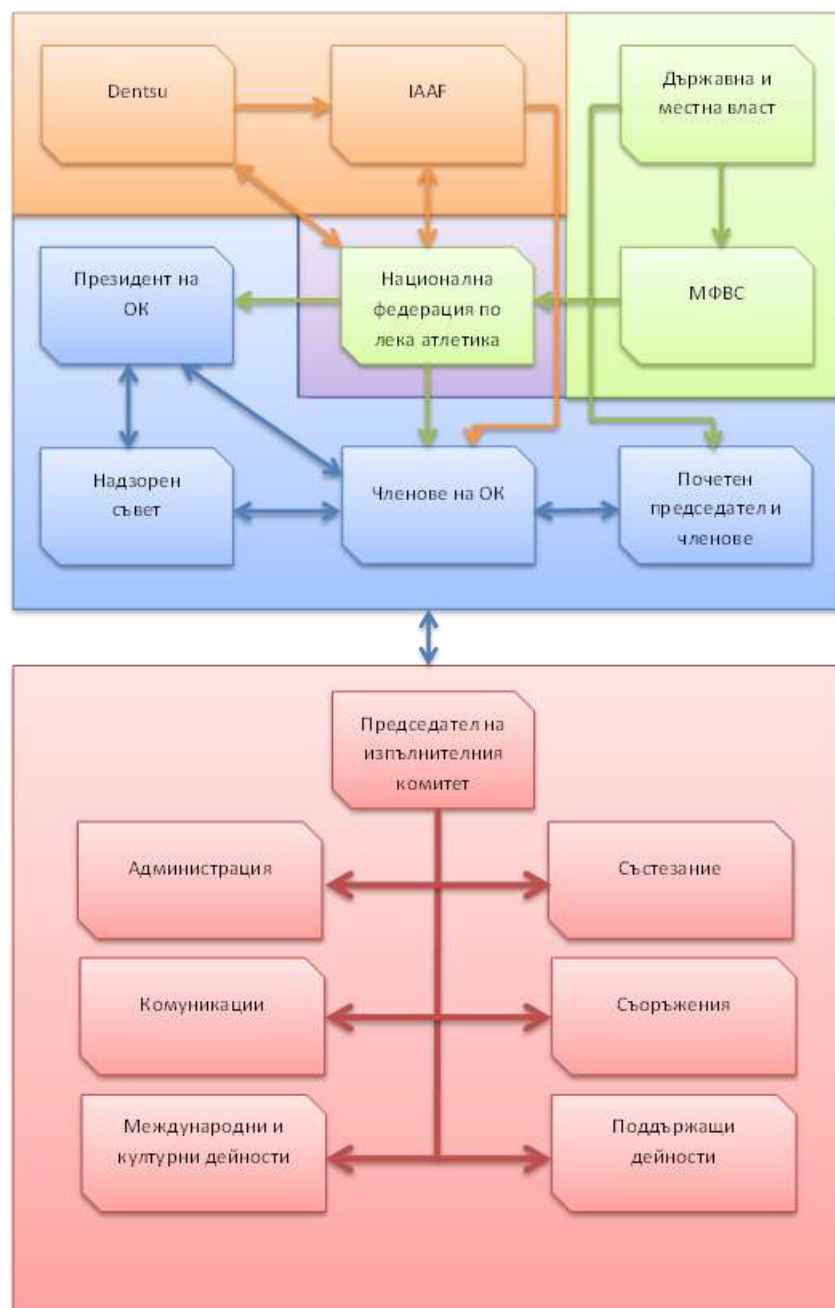
Наблюденията на организираните от Българска федерация лека атлетика спортни събития показват, че тя е основен организатор не само за националните първенства, но и за международните форуми, за които е спечелено домакинство и се провеждат в България. Ролята на международните асоциации е по-скоро на регулатор, като в зависимост от провежданото състезание се предвиждат различни изисквания към всички дейности по подготовката и реализирането на събитието (фиг.19).



Фиг. 19. Алгоритъм на провеждане на лекоатлетическо състезание от международен мащаб

Анализът на организационните структури на международни състезания показват, че при сформирването на организационния комитет се оформят две нива – ръководно и изпълнително (фиг. 20). При някои по-големи форуми е възможно те да са разделени юридически, но в повечето случаи целият комитет се регистрира като търговско дружество.

Една част от необходимите длъжности се заемат от лица, които имат положителен минал опит в провеждането на спортни събития съвместно с учредителите на ЛОК.



Фиг. 20. Примерна структура на организационен комитет на СП и взаимодействието му с управляващите организации

Друга част е необходимо да бъде наета от свободния пазар на работна ръка. Това става чрез метода за подбор на човешки ресурси, който може да бъде представен като процес от девет фази (фиг. 21).

В световен мащаб, не само в спорта лека атлетика, все повече се разчита и на работата на доброволци. Проучването на националните лекоатлетически федерации позволи да се определят три типа на доброволно участие в зависимост от

икономическото състояние на страните и финансовите възможности на федерациите:



Фиг. 21. Фази на подбора на човешки ресурси

- *Федерации от страни със слаба икономика* – тяхната работа се крепи изцяло на доброволци. На практика без доброволната работа на малка група ентузиастични този тип федерации биха изчезнали.
- *Федерации от страни със силна икономика* – доброволците са често висококвалифицирани, с разностранни умения и постоянна работа. В по-голямата си част те се включват в организацията по дадено състезание заради привързаността си към спорта. За ангажираните доброволци се осигуряват различни удобства, като храна, екипировка, транспорт, настаняване и др.
- *Федерации от страни от бившия социалистически блок* – хората в тези страни не познават доброволчеството в достатъчна степен и рядко избират да се включат като такива. Икономическата нестабилност затруднява участието им, тъй като рядко имат възможност да отсъстват от постоянната си работа. Социалното признание за полагането на доброволчески труд е ниско или липсващо. Организациите рядко предлагат удобства за доброволците като посочените по-горе.

• Планиране

Разработването на детайлния план за състезанието и подборът на персонал и доброволци е възможно до голяма степен да се застъпват. Планирането се извършва

в основната си част от ръководното ниво на ЛОК. При някои по-значими дейности като маркетинг, както и при непосредственото планиране на работата при дейности, като логистика, транспорт и настаняване, детайлните планове се извършват от комисиите по тези направления.

От анализирания международни състезания може да се заключи, че основните направления, по които се изгражда планът на състезанията по лека атлетика, най-често са: администрация и финанси; организация на състезанието; логистика и сигурност; медии и маркетинг; протокол и културни дейности. Те се запазват и при състезания от национално и местно ниво, но с по-малък мащаб на извършваните дейности.

Планирането представлява обвързването на дейностите по организацията и провеждането на състезанието със срокове, средства, изпълнители и очаквани резултати. Най-често се среща използването на Гант-графики, които нагледно представят разпределението на дейностите по време, както и тяхната взаимна зависимост. Те могат да бъдат използвани както за планиране на цялостното провеждане на събитието, така и за представяне на състезателната програма на публиката.

- **Предварителни дейности и провеждане на състезанието**

Както вече бе споменато, организацията на лекоатлетическите състезания включва следните направления: администрация и финанси; организация на състезанието; логистика и сигурност; медии и маркетинг; протокол и културни дейности. В зависимост от ранга на състезанието могат да бъдат обособявани и други направления или някои от тях да бъдат обединявани.

Дейностите в направление администрация и финанси включват воденето на финансов отчет и взаимоотношения с финансови институции, административно осигуряване на събитието, акредитации, ценообразуване и билети, човешки ресурси, застраховки, правно осигуряване, международни въпроси и др. В по-голямата си част тези дейности изискват висококвалифицирани служители.

Организацията на състезанието включва дейности, свързани с осигуряването на необходимите уреди и съоръжения, определяне на състезателни трасета при

състезания извън стадиона, съставянето на програма на дисциплините, осигуряване на официално съдийство, регламентиране на тренировъчните занимания на състезателите и отборите при международни първенства и др. Тези дейности се извършват според изискванията, правилата и разпоредбите на IAAF. За някои от длъжностите по това направление се изисква сертификат за преминат курс на обучение.

Направление логистика и сигурност осигурява охраната, транспорта, настаняването и други поддържащи дейности. В по-голямата си част за извършването им не е необходима специална квалификация.

Дейностите в направление медии и маркетинг са насочени към комуникация с потенциални спонсори, осигуряване на публичност на събитието, реклама, връзки с медии, провеждането на кампании за повишаване на интереса към състезанието и др. Работата в това направление изисква креативност, инициативност и добри умения в комуникацията. При международни първенства и турнири под егидата на IAAF в организацията се включва и японската компания Dentsu, която държи маркетинговите права за всички спортни събития, провеждани под егидата на Световната атлетическа асоциация, и организаторите са длъжни да съобразяват своите дейности с тях.

Това играе особена роля при намирането на спонсори, тъй като политиката на Dentsu относно приходите от спонсорство дава две възможности:

- Всички приходи от спонсори се поделят между ЛОК и Dentsu.
- ЛОК заплаща предварително сумата, на която е оценен маркетинговият потенциал на спортното събитие, с което се освобождава от задължения към Dentsu.

Направлението протокол и културни дейности осигурява културната програма на събитието, като церемонии по откриване, закриване и награждавания, различни културни мероприятия за гостуващите официални лица и състезатели, обслужване на VIP гостите и др. Това направление, заедно с маркетинг и медии, дава външния облик на състезанието, който ще бъде представен на публиката.

- **Заключителни дейности**

Дейностите след приключване на състезанието са насочени към морално възнаграждение на участващите служители и доброволци, оценка и анализ на работата, както и разкриване на причините за възникнали проблеми и начините за предотвратяването им при следващи състезания. Въпреки че често е недооценен, този етап е важен при изграждането и развитието на способностите за организиране на спортни събития от организаторите, както и за положителното отношение на доброволците и запазването на техния интерес към възможностите за повторно участие.

III.4. Предложение за форма на обучение и учебно съдържание по предмет „Мениджмънт на събития“

Според мнението на изследваните специалисти подготовката на бъдещите организатори на спортни събития по лека атлетика би следвало да се разглежда в две основни направления – изучаването на теоретична основа и придобиването на практически опит. Преобладаващото мнение е, че основната част от уменията се придобиват единствено чрез практика, но на по-високите нива в организацията е необходима и теоретична подготовка.

Към настоящия момент дисциплината „Мениджмънт на спорта“ се изучава от студентите на Учителски и Треньорски факултет в НСА „Васил Левски“. Особеностите на работата при подготовката и организацията на спортни събития по лека атлетика изискват допълнително и по-задълбочено изучаване на специфични знания, които не са застъпени в общия курс. От тази гледна точка е целесъобразно да се изготви учебно съдържание, което да бъде предложено на студентите и на кадрите в сферата на леката атлетика под формата на курс за следдипломна квалификация или избираема дисциплина.

Тематичното разпределение на примерната дисциплина, насочена към повишаването на квалификацията на специалисти по лека атлетика, а и такива от общ курс, е посочено на таблица 20.

Таблица 6

Примерен тематичен план за дисциплина „Мениджмънт на спортни събития“

N	Тема	Л	У	ИР	СР	Общо
1	Теоретични основи на мениджмънта на събития – същност, понятия, съдържание	2	-		3	5
2	Мениджмънт на спортни събития и неговото място в общата теория и практика на спортния мениджмънт	2	-		3	5
3	Видове спортни събития – същност и характеристика, основни документи	2	2		3	7
4	Технология за организация и провеждане на спортни събития от различен ранг	2	2		3	7
5	Основни управленски функции – планиране, координация, контрол и отчет в мениджмънта на спортни събития	2	1		3	6
	Общо	10	5	0	15	30

IV. ГЛАВА ЧЕТВЪРТА. ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

IV.1. Изводи

На базата на проведените изследвания и анализ формулирахме следните изводи:

Изводи по задача 1. Разкриване на теоретичните и приложните страни на мениджмънта на спортни състезания, в частност на тези по лека атлетика.

1. Състезанията по лека атлетика представляват широка гама от разнообразни спортни събития, които могат да бъдат разпределени по редица признаци, като брой представени дисциплини, система за класиране, квалификация на участниците, предметна област на СФВС, условия за участие, периодичност, продължителност, награден фонд, необходими съоръжения и ресурси на домакините, собственост на правата, юридическа форма на организаторите, териториален обхват, система на провеждане, равнище на провеждане и др.
2. Разглеждайки организационните структури на състезания от различен ранг, бе установено, че дейностите, необходими за провеждането на едно събитие, приблизително запазват броя си, като намалява единствено тяхната мащабност. В същото време броят на хората, изпълняващи тези дейности, намалява драстично с по-ниският ранг на събитието. Следователно

състезанията от по-нисък ранг създават по-голяма натовареност върху организаторите, тъй като те разполагат с по-малко персонал, за да изпълнят всички задачи по организацията им.

По задача 2. Установяване на европейските и световните тенденции в мениджмънта на състезания по лека атлетика:

3. В международен мащаб тенденциите на международните федерации са към подобряване на организационния капацитет на страните, членуващи в тях. Това става чрез насърчаване на националните федерации да провеждат спортни събития от международен ранг, като се предоставят насоки и се унифицират и регулират дейностите по подготовката, планирането, организирането и провеждането на състезанията под егидата на съответната международна федерация.

По задача 3. Проучване мнението на широк кръг лица – състезатели, треньори, мениджъри, научни и управленски кадри в леката атлетика, по въпросите на мениджмънта на състезания по лека атлетика:

4. Експертите отдават най-голямо значение на следните дейности:
 - Подбор на персонал и съставяне на организационен комитет.
 - Планиране и делегиране на правомощия.
 - Маркетинг и осигуряване на публичност на състезанието.
 - Организация и контрол по време на провеждането.
5. Факторите на успеха за провеждане на състезание по лека атлетика според анкетираните експерти са:
 - Материално-техническото осигуряване.
 - Достъпността до съоръжението.
 - Рекламата.
 - Добре подготвените доброволци.

Финансите изостават значително в проучването сред представителите на националните федерации и мениджърите на спортни събития от общ вид, но са водещи за анкетираните треньори, състезатели и мениджъри на СКЛА.

6. Най-често допусканите грешки според експертите са слабото планиране, неспазването на сроковете, лошият контрол и концентрирането на работата в един или малък брой служители. Най-рискови според тях са взаимоотношенията с подизпълнители и външни доставчици, както и с държавната и местната власт.

По задача 4. Изготвяне на модел за мениджмънт на състезания по лека атлетика от различен характер, основан върху теоретичните анализи, практическия опит и резултатите от проучванията.

7. Моделът, описан в раздел III.3., е съобразен както с прилаганите модели в състезанията по лека атлетика, така и с изискванията на общата теория на мениджмънта на събития и мениджмънта на проекти. Специално внимание е обърнато на предварителните проучвания като етап, който е подценяван в практиката и силно защитаван в литературата.

По задача 5. Разработване на учебно съдържание и програма на тема: „Мениджмънт на спортни състезания”, които да бъдат поетапно въведени в различните нива и степени на обучението в НСА „Васил Левски”.

8. Предложената програма покрива изискванията на експертите за придобиване на основни умения и знания, свързани с дейностите по подготовка, планиране, организация и провеждане на спортни състезания по лека атлетика.

IV.2. Препоръки

Във връзка с формулираните изводи бяха изведени и препоръки за практиката.

1. Наложително е изграждането на цялостна маркетингова политика на федерацията, свързана с повишаването не само на интереса към практикуването на спорта и високото спортно майсторство, но и към засилването на зрителския интерес, а оттам и на социално-икономическата значимост на спорта лека атлетика.
2. Съставяне и прилагане на система за оценка на организационното ниво на състезанията по лека атлетика в Република България по подобие на прилаганата от All Athletics, което би позволило да се направи по-добра преценка за възможностите за маркетинг и привличане на спонсори.
3. Повишаване на квалификацията на кадрите на федерацията чрез организиране и провеждане на курс по предложената програма, който може да бъде осъществен чрез Центъра за следдипломна квалификация към Национална спортна академия „Васил Левски“.
4. Осигуряване на практически опит и подготовка на кадри за мениджмънта на спортни събития и в частност по лека атлетика чрез включването на доброволци при провеждането на състезания по лека атлетика. Това може да бъде осъществено чрез съвместна работа на Национална спортна академия, БФЛА и спортните клубове по лека атлетика. Утвърждаването на комуникация между организациите за предстоящи спортни събития и включването на студенти от специалностите „Спортен мениджмънт” и „Треньор по лека атлетика” би позволило едновременно повишаване на квалификацията на бъдещите спортни специалисти и осигуряване на кадри за провеждането на състезанията.

IV.3. Приноси на научния труд

1. Изведени са основните характеристики и особености на основните аспекти на мениджмънта на спортни събития и са идентифицирани главните фактори.
2. Създаден и детайлно описан е теоретичен модел на мениджмънт на състезания по лека атлетика от различен ранг.
3. Съставена е учебна програма за повишаване на квалификацията на кадри в сферата на мениджмънта на състезания по лека атлетика от различен ранг, която може да се реализира под формата на курс за следдипломна квалификация.
4. Резултатите от изследванията и анализа ще помогнат за подобряване на системата за провеждане на лекоатлетически състезания в Република България.
5. Предложени са модифицирани методи за предварителен анализ и оценка на риска при подготовката и провеждането на състезания по лека атлетика.

Публикации по темата на дисертационния труд

1. Славчев, И. **Мениджмънт на лекоатлетическите състезания – същност и класификация.** Спорт, стрес , адаптация : Извънр. бр., 2010 : Ч. 2. Пети международен научен конгрес. Ред. Станка Виденова, 2010, с. 274.
2. Славчев, А., А. Марков, И. Славчев. **Мениджмънт на риска при планиране участието на българските спортни федерации на международни състезания.** Спорт и наука (София), 2011, № 1, с. 109.
3. Славчев, И., Г. Гутев, **Изследване на функционалните задължения на организаторите на състезания по лека атлетика от различен ранг.** Спорт и наука (София), 2011, № 4, с. 88.
4. Slavchev, I. **Track and Field Competitions and Their Place in the Event Management Theory.** Спорт, стрес, адаптация. Шести международен конгрес, София, 2012.

За автора



Иван Апостолов Славчев завършва бакалавърска степен в Национална спортна академия „Васил Левски“ през 2007 със специалностите „Кинезитерапевт“ и „Учител по физическо възпитание“. По време на следването си завършва и курс за следдипломна квалификация по „Спортна журналистика“. През 2009 година защитава магистърска теза по „Спортен мениджмънт“ с тема „Маркетингови аспекти на спонсорството в състезания по лека атлетика“. Същата година е назначен след конкурс за асистент по „Спортен мениджмънт“. В началото на 2010 е зачислен като задочен докторант в катедра „Мениджмънт на спорта“.

Още от 2002 година е спортен съдия по лека атлетика в съдийската комисия на БФЛА, като взима участие в редица състезания от всякакъв мащаб.