

## 2. УПРАВЛІННЯ ТРЕНУВАЛЬНОЮ ТА ЗМАГАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СПОРТСМЕНІВ

*Костюкевич В. М., Гудима С. А., Шевчик Л. М.*

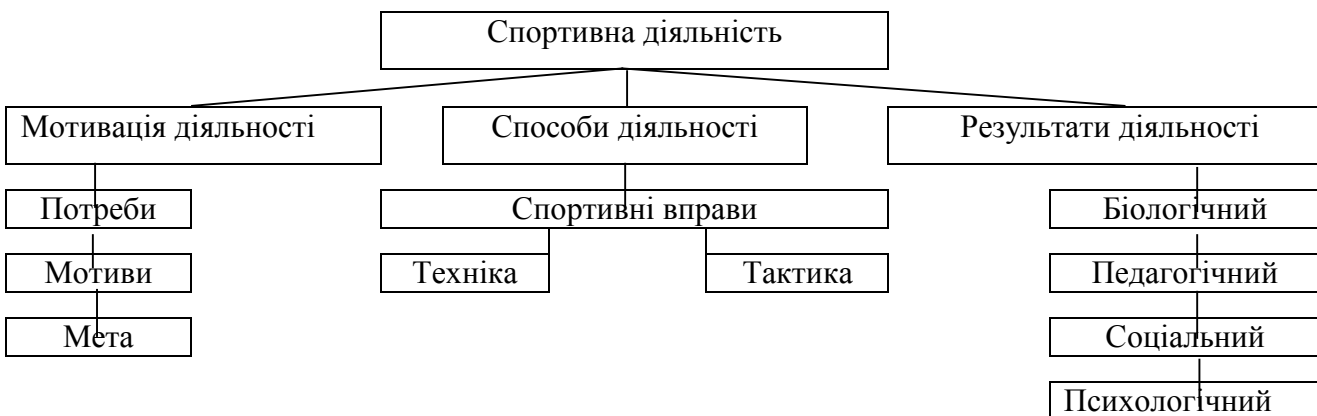
### 2.1. Загальні поняття управління

У літературних джерелах управління трактується як будь-яка зміна стану якогось об'єкту, системи чи процесу, що веде до досягнення мети [23] або як впорядкування системи, тобто приведення її у відповідність з об'єктивною закономірністю, що діє в цій сфері [15]. У більш вузькому значенні, управлінням називається переведення якої-небудь системи в бажаний стан [19] або цілеспрямований вплив органу управління на об'єкт управління з метою його ефективного функціонування [9].

Структура управління містить дві системи: керуючуї (тренер) та керовануї (спортсмен). Керуюча система діє на керовану систему з метою кількісної та якісної зміни параметрів її діяльності відповідно до поставлених завдань управління.

*Діяльність – це психічна та рухова активність людини, що регулюється свідомістю та спрямована на досягнення поставленої і суспільно значущої мети.*

У процесі спортивної діяльності проходять різні зміни спортсмена на біологічному, педагогічному, соціальному та психологічному рівнях (рис. 2.1).



*Рис. 2.1 Структура спортивної діяльності (В. І. Воронова).*

Досягнення різноманітних ефектів на кожному з цих рівнів В. І. Воронова [3] розглядає як інтегральне вираження спортивної діяльності, обумовлене спортивним результатом.

Основні поняття управління спортивною діяльністю наведені в табл. 2.1.

Ефективне управління характеризується якістю переробки, збереження і передачі інформації [17]. В спортивній діяльності важливим фактором є швидкість отримання і відтворення інформації, що деякою мірою характеризує якість управлінських впливів [2, 20].

*Таблиця 2.1*

### Основні поняття управління спортивною діяльністю (А. Г. Рибковський [17])

<i>Основні поняття</i>	<i>Характеристика понять</i>
Спортивна діяльність	Спортивна діяльність може розглядатись в єдності таких аспектів: фізіологічного, педагогічного та психологічного.
Мета діяльності	Це те, що людина програмує і отримує в результаті діяльності.

Результат діяльності	Це підсумок діяльності. Результат діяльності може, але не обов'язково збігається з метою діяльності.
Параметри	Кількісні та якісні показники різних форм рухової діяльності людини.
Параметри ефективності діяльності	Кількісні та якісні показники, за якими оцінюється ефективність діяльності: оптимальність, якість, надійність, доцільність, економічність.
Параметри мети	Кількісні та якісні показники, за якими проводиться зіставлення суб'єктивно оцінюваних, реально досягнутих результатів та тих, що плануються, а також компонентів, які їх утворюють: просторових, часових та динамічних.
Спосіб дії, діяльності	Конкретний шлях вирішення рухового завдання або досягнення мети.
Індивідуальний спосіб діяльності	Спосіб діяльності, що обумовлений індивідуальними інформаційно-енергетичними можливостями організму спортсмена з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних умов діяльності.
Індивідуальний характер дії, діяльності	Вибір способу дії (техніки рухів), враховуючи індивідуальні особливості людини. Може формуватися цілеспрямовано, свідомо або стихійно без чіткого усвідомлення можливостей досягнення результатів у перспективі
Структура	Об'єктивно існуюча цілісність, що представлена у вигляді елементів з їх взаємозв'язками, взаємодією в процесі функціонування системи.
Функція	Фіксований прояв властивостей елемента, структури, системи, що забезпечують підготовку та реалізацію відповідного результату, виду діяльності.
Система	Це упорядкована структура, що розглядається у відношенні до відповідної функції і містить у собі велику кількість об'єктів або елементів.
Інформація	Основа інформації – це повідомлення про події або зміни, що відбуваються в самій системі або у навколишньому середовищі; обмін сигналами в тваринному та рослинному середовищі.
Оперативна інформація	Оперативна оцінка стану системи в процесі діяльності.
Періодична інформація	Оцінка динаміки рівня стану системи протягом визначеного періоду її функціонування.
Додаткова інформація	Додаткова інформація про стан системи, наприклад про реакцію систем організму на тренувальне навантаження.
Корисна інформація	Це кількість інформації, що зменшує невизначеність інформації про систему.
Дезінформація	Повідомлення, що не несуть у собі корисної інформації.

Характер параметрів інформації обумовлений метою управління процесом підготовки спортсменів. Під метою варто розуміти стан, рівень або кінцеві результати, яких бажано досягнути в деякому віддаленому майбутньому [14]. В системі спорту мета носить складний характер, яка відбиває структуру та ієрархію системи. На основі ієрархічності виділяють [6]:

- 1) суспільну мету – масове заняття фізичною культурою та спортом;
- 2) мету окремих підсистем – наприклад, підготовка талановитих спортсменів до вищих досягнень;
- 3) мету окремих організацій та об'єктів – мету спортивних відомств, ДЮСШ, СДЮСШОР;
- 4) мету окремих спортсменів, груп, спортивних команд – проявляється в досягненнях на змаганнях.

Керуючись поняття управління, окремі спортсмени або команди можуть розглядатися як системи. А. Г. Рибковський [17] характеризує поняття системи, як сукупність об'єктів або елементів, які взаємодіють між собою. За ствердженням В. М. Заціорського [19], системою називається сукупність будь-яких елементів, що утворюють єдине ціле (серцево-судинна система людини, організм спортсмена, система “спортсмен-тренер”, спортивна секція тощо). Найбільш стисло поняття системи визначив Д. Д. Донської [5]: система – це ціле, що утворюється з частин.

Одним з головних завдань управління є переведення системи з одного стану в інший (рис. 2.2). Це відбувається внаслідок різноманітних впливів, до яких, в першу чергу, відносяться фізичні вправи, а також чинники зовнішнього середовища, режим харчування, відновлювальні заходи тощо.

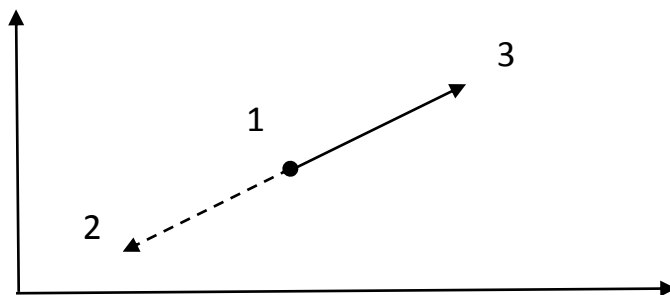


Рис. 2.2 Зміна стану системи, керованої управлінськими впливами:

1 – вихідний стан системи;

2 – зміна стану системи за відсутності управлінських впливів;

3 – зміна стану системи після періоду управлінських впливів.

Перед тим, як вплинути на систему приймають відповідні управлінські рішення. Більшість фахівців виділяють управлінські рішення за спрямованістю; часом їхньої дії; складністю виконання; обов'язковістю виконання; ситуацією, в якій приймаються рішення; обсягом проблем, що вирішуються тощо [21].

У сфері спорту рішення приймаються в умовах визначеності, коли результат є передбаченим і в умовах ризику, коли кожний варіант рішення може мати більше, ніж один наслідок. В першому випадку, керівні рішення спрямовані на реалізацію достатньо простих завдань та їх вирішення, як правило, не впливає на розвиток системи, у другому – управлінські рішення приймаються за умови, що поставлена мета так чи інакше може бути досягнута. За ступенем ризику розрізняють управлінські рішення «максимін», «максимакс», «мінімакс» [6].

Зважаючи на характер ігрових ситуацій у командних ігрових видах спорту, управлінські рішення поділяють на шість груп:

1 група – єдиноборства в нападі та захисті;

2 група – дефіцит часу та напруженість у рахунку;

3 група – тактична складність;

4 група – психічна складність;

5 група – рівень підготовленості та стан команди;

6 група – особливості суддівства, персональні помилки, реакція глядачів.

Якість управлінських рішень у процесі спортивного тренування залежить від багатьох чинників, особливо таких:

- рівня компетентності та професіоналізму тренера;

- наявності інформації (повна інформація, неповна інформація, відсутність інформації);
- наявність часу на розробку та прийняття рішення (дефіцит часу збільшує вірогідність помилки у прийнятті рішення);
- емоційний стан (у збудженому емоційному стані збільшується ступінь ризику в прийнятті невірної рішення);
- інтуїція тренера (прийняття оптимального рішення на основі несвідомої інформації та досвіду).

Управління може відбуватися за таких умов:

- наявності управляючої системи;
- наявності каналу прямого зв'язку;
- наявності каналу зворотного зв'язку (інформація передається про результати дії, зміни стану об'єкта, що управляється після управлінського сигналу);
- необхідної швидкості і частоти передачі інформації [16, 19].

У процесі управління керуючий та керований об'єкти завжди сполучені зв'язками (рис. 2.3). Прямим називається зв'язок, який іде від керуючого об'єкта (тренера) до керованого об'єкта (спортсмена), а зворотним – зв'язок, що йде від керованого об'єкта до керуючого об'єкта.

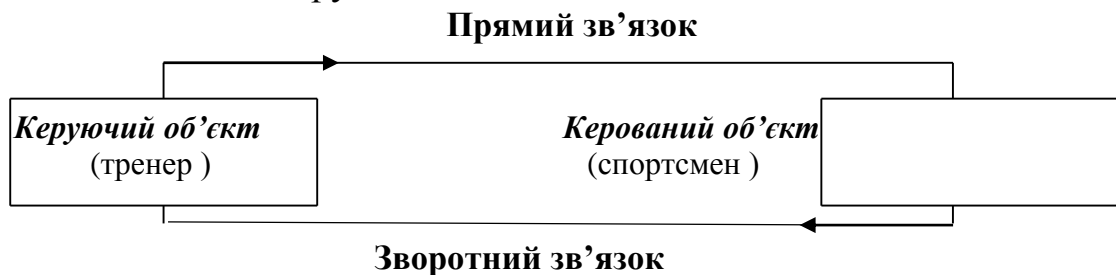


Рис. 2.3. Схема системи управління: тренер – спортсмен.

Управління буде успішним, лише за умови якісного зворотного зв'язку, що дозволяє порівняти дійсний стан системи із запрограмованим. Зворотний зв'язок може бути позитивним або негативним.

Позитивний зворотний зв'язок посилює роботу органа управління, стимулює його активність та підвищує ефективність функціонування.

Негативний зворотний зв'язок гальмує діяльність керуючої системи, примушує її шукати нові шляхи впливу, що на деякий час зменшує ефект розвитку самої керованої системи (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Динаміка розвитку керованої системи за позитивного та негативного зворотного зв'язку (М. М. Амосов [1]).

Виникає потреба у виявленні реакцій керованої системи на впливи, що надходять від керуючого об'єкта. У цьому випадку визначається кількісна оцінка, яка складається з трьох вимірів – вихідного стану, результату впливу, кінцевого стану. У вихідному – визначається стан системи і її можливості; як вона реагує на подразники або елементи навантаження в процесі впливу. Післядія відображує слідові процеси, що відбуваються в організмі спортсмена після навантаження, величину зсувів фізіологічних реакцій, які дозволяють визначити тенденцію розвитку системи [8, 16, 19].

## 2.2. Тренувальні ефекти

У спортивному тренуванні найпростіша схема управління має такий вигляд:

### **ТРЕНЕР вплив СПОРТСМЕН дія ТРЕНУВАЛЬНИЙ ЕФЕКТ**

Тренувальний ефект буває трьох різновидів: терміновий, відставлений та кумулятивний.

*Терміновий тренувальний ефект – зміни в організмі, які настають під час виконання фізичних вправ і відразу ж після їх закінчення. Відставлений тренувальний ефект – зміни, які настають в організмі наступного дня після тренувального заняття (занять) або змагань. Кумулятивний тренувальний ефект – зміни в організмі, які відбуваються в процесі нагромадження багатьох тренувальних занять.*

Управління або керівництво процесом тренування реалізується тренером за активної участі спортсмена та передбачає три групи операцій:

а) збір інформації про стан спортсменів, враховуючи показники фізичної, техніко-тактичної, психологічної підготовленості, реакції різноманітних функціональних систем на тренувальні та змагальні навантаження, параметрів змагальної діяльності тощо;

б) аналіз цієї інформації на основі зіставлення фактичних та заданих параметрів, розробка шляхів планування та корекції характеристик тренувальної та змагальної діяльності у напрямку, який би забезпечував досягнення заданого ефекту;

в) прийняття та реалізація рішень шляхом розробки та впровадження мети та завдань, планів та програм, засобів та методів, які б забезпечували досягнення заданого ефекту тренувальної та змагальної діяльності [15].

Зазначені вище операції можливі лише за умови цілеспрямованого контролю.

*Збір інформації про стан об'єкта, управління та порівняння його дійсного стану з запланованим називається **контролем**. Іншими словами, контролем можна назвати цілеспрямований збір інформації для корекції керуючої дії.*

## 2.3. Педагогічний контроль у спортивному тренуванні

У практиці спортивного тренування контроль в першу чергу проводиться тренером. Такий контроль називається педагогічним.

Доцільність педагогічного контролю розглядається з позицій п'яти основних компонентів: обсягу та характеру тренувальних навантажень, що виконуються, функціонального стану, техніки виконання вправ, особливостей поведінки на змаганнях, спортивних результатів [6, 15, 19].

Предметом педагогічного контролю в спорті вважають оцінку, облік та аналіз стану рухової функції, психічних процесів, технічної майстерності, норм тренувальних навантажень, змагальної діяльності, спортивних результатів тих, хто займається [11, 15, 22].

У процесі тренування розрізняють три види стану спортсмена: перманентний, поточний, оперативний.

*Перманентні стани є результатом кумулятивного тренувального ефекту, охоплюють довгий проміжок часу при становленні та підтриманні спортивної форми на тому чи іншому етапі підготовки.*

*Поточні стани змінюються щоденно під впливом різних за об'ємом, інтенсивністю, спрямованістю тренувальних, змагальних навантажень, відпочинку та інших чинників.*

*Оперативні стани змінюються в процесі тренувальних навантажень різноманітного об'єму, інтенсивності, спрямованості, що входять до їхньої структури.*

Відповідно до типів стану спортсмена розрізняють три види педагогічного контролю – етапний, поточний, оперативний як складові комплексного педагогічного контролю (рис. 2.5).

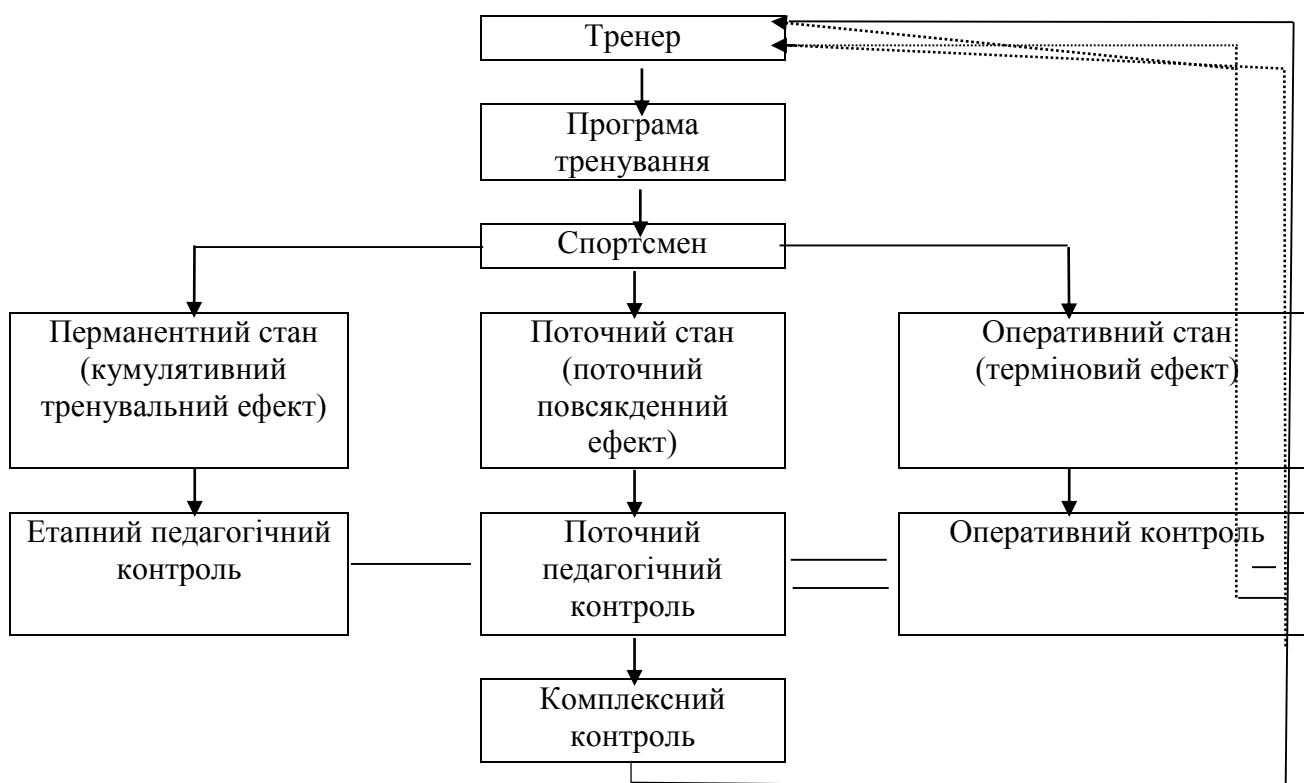


Рис. 2.5. Організація комплексного педагогічного контролю (В. М. Платонов [15]).

#### 2.4. Етапне управління

Метою етапного управління є діагностика та зміна стану спортсмена під впливом відносно довгого періоду тренування.

Ефективність етапного управління визначається такими чинниками: чіткими уявленнями про рівень тренуваності та підготовленості, якого повинні були досягнути спортсмени в кінці визначеного етапу підготовки; відбором та раціональним застосуванням у часі засобів та методів вирішення завдань інтегральної підготовки; наявністю об'єктивної системи контролю за ефективністю процесу підготовки і його корекції [15].

Етапне управління (керівництво) процесом підготовки пов'язано з встановленням кількісних характеристик структури тренуваності і змагальної діяльності, діагностикою стану спортсменів, розробкою та корекцією планів підготовки тощо; всі ці операції відбуваються у визначеній послідовності (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Цикл етапного управління процесом підготовки спортсменів (В.М. Платонов [15]).

## 2.5. Поточне управління

Під час поточного управління оцінюється реакція організму на навантаження окремих тренувальних занять, їх серій та мікроциклів, реєструються щоденні зміни в показниках підготовленості спортсменів, які обумовлені систематичними тренувальними заняттями.

В числі основних умов ефективного поточного управління В. М. Платонов [15] виділяє: забезпечення оптимального співвідношення в тренувальному процесі занять з різноманітними за величиною навантаженнями, що, з одного боку, дозволяє відповідно стимулювати адаптаційні процеси, а з іншого – створює умови для протікання цих процесів; раціональне співвідношення в мезоциклах навантажувальних та відновлювальних мікроциклів як основи для ефективної адаптації; оптимальне співвідношення в мікроциклах та мезоциклах роботи різноманітної спрямованості, тренувальних та змагальних навантажень; спрямоване керування працездатністю, відновлювальними та адаптаційними процесами шляхом комплексного застосування педагогічних та додаткових засобів (фізичних, фармакологічних, психологічних, кліматичних, матеріально-технічних).

У процесі поточного управління поряд з педагогічними аспектами планування та здійснення тренувального процесу – раціональним поєднанням тренувальних навантажень за величиною та спрямованістю, важливе значення має постійний контроль за зміною психофізіологічних та біохімічних показників реакції організму спортсменів на тренувальні та змагальні навантаження [22, 23, 24].

## 2.6. Оперативне управління

Основною метою оперативного управління є визначення адаптаційних реакцій організму спортсменів на тренувальні та змагальні навантаження [10, 18, 20].

Оперативний контроль дозволяє визначити терміновий тренувальний ефект. В оперативному управлінні оцінюється реакція організму спортсмена на окремі вправи, і корегуються управлінські впливи з метою досягнення заданого тренувального ефекту.

На етапі оперативного управління доводиться до спортсменів оперативна інформація, і через зворотні зв'язки тренер отримує і аналізує інформацію про хід виконання тренувального завдання, що дозволяє вносити необхідні корективи в наступні впливи.

У кожному виді спорту існує своя система оперативного управління. В командних ігрових видах спорту вона в основному формується з двох рівнів – оперативного управління тренувальною та змагальною діяльністю спортсменів (рис. 2.7).

## 2.7. Комплексний контроль

В сучасних умовах ефективного управління підготовкою спортсменів неможливе без використання засобів та методів комплексного контролю [7, 15, 24].



Рис. 2.7. Оперативне управління тренувальною і змагальною діяльністю спортсменів в командних ігрових видах спорту.

Комплексний контроль – одна з найважливіших ланок системи підготовки спортсменів високої кваліфікації. Будь-який спортивний результат характеризується проявом інтегральної підготовленості спортсменів, а змагальні завдання вирішуються лише у комплексі функціональної, технічної, тактичної та інших видів підготовленості. Інакше кажучи, керуючій системі (тренеру) необхідна повна інформація про стан керованої системи (спортсмена) в найбільш екстремальних режимах функціонування. І якщо, наприклад, у тренера буде відсутня інформація про реакцію організму спортсмена на значне навантаження, а будуть лише відомості про кількісні та якісні показники цього навантаження, то у цьому випадку можна говорити про розрив одного зі шляхів зворотного зв'язку.



Отже, система управління тренер – спортсмен стає розімкнутою, а тому неможлива її ефективна робота.

Система комплексного контролю включає в себе всі основні підсистеми контролю – педагогічного, медико-біологічного, біохімічного та психологічного. Ці підсистеми забезпечують контроль всіх основних компонентів тренувального процесу, а також інтегральні характеристики змагальної та тренувальної діяльності, стану здоров'я, рівня функціональної, спеціальної фізичної, техніко-тактичної та психологічної підготовленості, а також ефективності відновлювальних заходів (рис. 2.8).

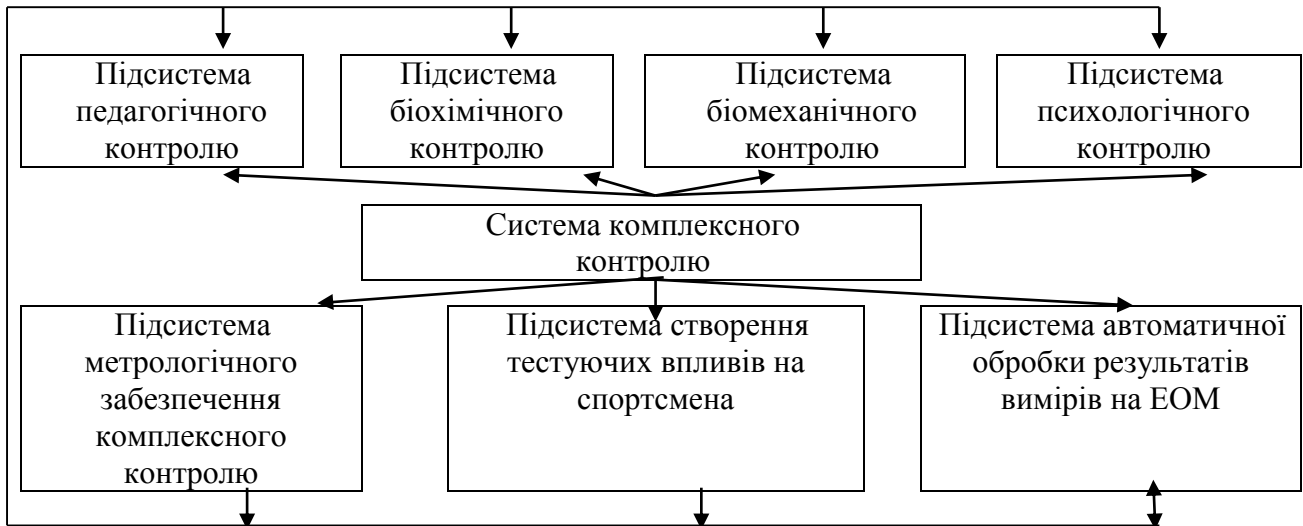


Рис. 2.8. Структура системи комплексного контролю (В. В. Іванов [7])

Зміст системи комплексного контролю має наступну спрямованість:

а) педагогічний та біомеханічний контроль – параметри техніко-тактичної підготовленості (ефективність, різноманітність, обсяг чи кількість ігрових дій); параметри спеціальної сили, швидкості, спритності, швидкісної витривалості, технічності виконання ігрових прийомів; параметри тренувального навантаження, сила удару; швидкість (дальність польоту м'яча, траєкторія польоту м'яча, швидкість польоту м'яча); кутові переміщення в суглобах; “вибухова” сила; параметри міжм'язової координації; параметри розвитку спеціальних якостей у контрольних вправах (з м'ячем або без м'яча); максимальна швидкість бігу. Методи: хронометрія, динамометрія, акселерометрія, подометрія, дистанціометрія, відеомагнітоскопія, кінематографія, гоніометрія.

б) медико-біологічний контроль – ЧСС, ЕКГ, АТ, шуми (тони) серця, коливання стінок судин та інших частин тіла, зміни кровообігу печінки, ХОК, СОК, об'ємна швидкість кровотоку; параметри анатомічних структур серця; ГД; МВЛ; МСК; ЖЄЛ; ЛВН – ЛВР; упругов'язкі властивості м'язів, вестибулярна стійкість; біопотенціали м'язів. Методи: пульсометрія, ритмовазометрія, сфігмоманометрія, електрокардіографія, векторкардіографія, полікардіографія, фонокардіографія, плетизмографія, тетраполярна реографія, оксигемометрія, ехокардіографія, пневмотахометрія, спірометрія, електроміографія, електрофосфометрія, стабіографія, велоергометрія.

в) біохімічний контроль – лактат; сечовина; глюкоза; креатин; неорганічний фосфор у крові; КЩР крові; катехоламіни у сечі;

г) психологічний контроль – параметри, що характеризують психомоторні якості (перцептивні, психомоторні, психологічна витривалість); швидкість та точність реакції вибору з 2-4 альтернатив; точність антиципальної реакції на рух об'єкту в інтервалах часу від 0,3 до 0,5 с; «відчуття» часу; точність ймовірного прогнозу під час реагування на рівновірогідні сигнали; властивості особистості; квазістаціонарна різниця потенціалів; ЕКС; КГССМ; тремер; здатність до самоконтролю та саморегуляції; параметри психофізіологічної сумісності у команді; здатність до оперативного мислення. Методи: хронорефлексометрія; мультиметрія; потенціометрія (біометрія); частотометрія; віброметрія; РДО; анкетні методи.

Управління тренувальним процесом спортсменів високої кваліфікації пов'язане з вибором оптимальних тренувальних впливів на організм спортсменів (вправ, методів, програм тренування), які були б адекватні стану і допомагали зростанню тренуваності [7]. Тому ефективне управління станом спортсменів і переведення їх на більш високий рівень працездатності можливе лише при комплексному обстеженні всіх сторін їх підготовленості.

Комплексний контроль здійснюється на різних етапах тренувального процесу спортсменів.

## **2.8. Управлінська діяльність тренера у командних ігрових видах спорту (на прикладі хокею на траві)**

Управляти тренувальною і змагальною діяльністю спортсменів у хокеї на траві значить впливати на всі процеси, які відбуваються поза, чи на хокейному полі. Під час матчу йде змагання з одного боку між гравцями двох протилежних команд, а з іншого – між їх тренерами. Оскільки висококласна команда – це команда керована, на полі вона відображає самого тренера, його професійний рівень, розуміння сучасних тенденцій розвитку виду спорту, можливо, лише на перший погляд, нетрадиційну побудову гри, яка в перспективі може виявитися новим напрямком у розвитку тактики ведення спортивної боротьби в тому чи іншому командному ігровому виді спорту.

Отже, змагальна діяльність спортсменів у хокеї на траві повинна бути керована тренером, який є головним диригентом зладженого оркестру, музикантами в якому виступають гравці. Адже у розвитку кожного ігрового виду спорту беруть участь тренери, гравці, функціонери, працівники ЗМІ, наукові співробітники. Всі вони є учасниками у виготовленні продукту для основного споживача – уболівальників, які оцінюють якість цього продукту, тобто саму гру команди, її змістовність і видовищність. З усіх названих категорій людей, які беруть участь у розвитку певного виду спорту головна відповідальність покладається на тренера команди.

### **Роль тренера в управлінні змагальною діяльністю хокейної команди**

У процесі практичної роботи на тренера команди покладено ряд функціональних обов'язків, серед яких необхідно виділити навчально-виховну та селекційну роботу, планування тренувального процесу, безпосереднє проведення тренувальних і теоретичних занять, підготовку та участь у науково-методичній роботі, матеріально-технічне забезпечення і т. ін.

Одна з цих функціональних обов'язків, а саме – підготовка та участь команди у змаганнях, виступає певною мірою як інтегральна оцінка якості роботи тренера за всіма іншими напрямками, тому що, якщо він не проявить себе саме в цьому компоненті роботи, тоді буде знижена загальна результативність його професійної діяльності. Чи здатний кожен тренер ефективно управляти змагальною діяльністю? Цілком ймовірно – ні. На думку відомого психолога Б. М. Теплова, тренер зустрічається з різноманітними, іноді внутрішньо суперечливими інтелектуальними завданнями, які вимагають негайного і правильного рішення. В атмосфері небезпеки йому притаманна здатність до максимальної продуктивності розумової діяльності, яка характеризується глибоким аналізом, вмінням бачити відразу і ціле, і деталі, синтезувати різноманітні фактори, різко змінювати план при зміні ситуації. Тренер володіє рівновагою сильного розуму і сильної волі, глибокою інтуїцією, яка є результатом тривалої, складної і копіткої підготовки.\*

Таким чином, тренер – це особистість неординарна і лише певний комплекс складових його нервової системи, властивостей характеру і здібностей, які мають психолого-педагогічну спрямованість, дозволяють йому ефективно здійснювати управлінську діяльність в команді. Серед здібностей тренера виділяють перцептивні, проектувальні і конструктивні, організаційні, дидактичні, експресивні, комунікативні, академічні та спеціальні [3, 6, 14].

*Перцептивні здібності* відображаються в педагогічній спостережливості і, насамперед, в умінні концентрувати свою увагу як на окремому учневі, так і на всьому колективі спортсменів.

Під час спостереження необхідно дотримуватися правила – спостерігаємо, аналізуємо і робимо висновки, які залежатимуть від професійних знань.

*Проектувальні і конструктивні здібності* значною мірою залежать від професійних знань тренера теорії спорту, а також відомостей про спортсмена, на якого буде направлено педагогічний вплив.

Проектування чи більш точне планування навчально-тренувальних занять здійснюється на основі вирішення трьох основних завдань – оздоровчого, освітнього та виховного. У плануванні передбачається відповідність усіх заходів рівня підготовленості спортсменів, їх віковим і психологічним особливостям. Адже планується як річна, так і багаторічна підготовка спортсменів.

Під час розробки програми тренування для спортсменів тренер повинен подбати про те, щоб вона включала елементи нового, а не була «традиційної» з року в рік. Успіх у підготовці кваліфікованих спортсменів може бути забезпечений тільки нестандартним підходом до організації тренувального процесу, постійним пошуком нового, свого – в методиці тренування, техніці.

*Організаційні здібності* проявляються в умінні організовувати навчально-тренувальні заняття, організовувати участь у змаганнях, а також організовувати діяльність спортсменів для спортивних занять – вдома, в клубі і т. ін. Велике значення мають організаційні здібності в проведенні спортивних зборів і робота

---

\*Із книги: *Искусство подготовки высококлассных футболистов: научно-методическое пособие* / под ред. Н. М. Люкишинова. – М.: Советский спорт, 2006. – 184 с.

під час навчально-тренувальних зборів.

У життєвих ситуаціях ця здатність оцінюється за такими якостями, як: вміння спілкуватися, здатність притягувати до себе людей, розумові і вольові якості, вміння розбиратися і мати підхід до людей тощо.

*Дидактичні здібності* проявляються в методах передачі знань з галузі теорії та методики спортивного тренування спортсменам, проведенні занять творчо, враховуючи їх вікові особливості.

Відомий педагог А. С. Макаренко зауважував, що учні вибачать своїм учителям і суворість, і сухість, і навіть прискіпливість, але не пробачать поганого знання своєї справи. Ці слова мають пряме відношення і до тренерської діяльності.

Варто пам'ятати, що більшість спортсменів не намагаються «викладатися» на тренуваннях, якщо їх наставники мало цікавляться своїм видом спорту (практикою і методикою), погано володіють технологією тренувального заняття, не зважають на інтереси спортсменів.

*Експресивні здібності* проявляються в найбільш ефективному, з педагогічної точки зору, висловленні своїх думок, знань, переконань, відчуттів за допомогою мови, міміки і жестів.

Вся діяльність тренера будується на різному спілкуванні – діловому, навчальному, виховному, професійному. Щоразу це вимагає різних форм зовнішньої виразності.

Мова спортивного тренера завжди повинна відрізнятися внутрішньою силою, переконливістю. Важливе значення має темп мови і гучність, а також погляд, міміка, жести, якими забарвлюють мову.

*Комунікативні здібності* допомагають спортивному тренерові встановлювати з вихованцями гармонійні взаємини. Комунікативність проявляється в педагогічному такті, вмінні уникати конфліктів і попереджати їх, емоційно відгукуватися на переживання інших людей.

Основою найбільш плідного спілкування між тренером та вихованцями служить їх творча захопленість обраним видом спорту, яка ґрунтується на високих професійно етичних установках тренера, а також на його ставленні до тренерської діяльності в цілому.

Форма спілкування з тренером проявляється у вихованців до свого виду спорту, загальному настрою спортсменів, в емоційній атмосфері команди. Пошук тренером власного стилю спілкування зі спортсменами – складний процес, тісно пов'язаний з формуванням творчої тренерської індивідуальності в цілому. Правильна форма тренерського спілкування, яка відповідає особистості тренера, сприяє вирішенню багатьох завдань: тренерський вплив стає адекватним індивідуальності наставника, спрощується сам процес спілкування з командою, спілкування стає приємним, органічним для самого тренера. Істотно полегшується налагодження взаємин, підвищується ефективність такої важливої функції тренерського спілкування, як передача інформації.

Тренерський авторитет приходить через взаєморозуміння в процесі тренування або життєвих ситуаціях.

*Академічні та спеціальні здібності* є основою практично будь-якої

професійної діяльності. Академічні здібності свідчать про загальну ерудицію тренера, а спеціальні визначають його професійні успіхи в побудові системи та організації спортивного тренування.

Своєрідність роботи тренера полягає в прояві особистісних якостей, якими забарвлена професійно-педагогічна майстерність будь-якого тренера. Аналіз спортивної літератури дозволив виокремити п'ять груп якостей [3, 6, 13]:

- 1 – моральні якості;
- 2 – вольові якості;
- 3 – творчі якості;
- 4 – естетичну вихованість;
- 5 – педагогічну майстерність.

До *моральних якостей* відносяться колективізм і відповідальність, дисциплінованість, вимогливість, довіра, товариство, дружелюбність, щирість, шляхетність, працьовитість, чесність, спокій, гідність, справедливість, чуйність, уважність, скромність і т.ін.

Серед *вольових якостей* вирізняють проникливість, врівноваженість, зібраність, надійність, волю, стриманість, холонокровність, наполегливість, суворість, рішучість, сміливість, зосередженість та ін.

*Творчі якості* характеризуються спостережливістю, здатністю до імпровізації, фантазією, інтелектуальністю, виразністю слова та іншими.

Складовими *естетичної вихованості* є одухотвореність, висока культура, захопленість, життєрадісність, гумор.

Педагогічна майстерність переважно виявляється в умінні пояснити і показати. Педагогічна майстерність набувається з досвідом роботи. Але сам по собі досвід роботи не гарантує тренеру оволодіння педагогічною майстерністю. Лише постійне самовиховання, самоосвіта, вдосконалення в обраній професії дозволить тренеру досягти справжнього професіоналізму. Тоді не буде зупинки у творчому зростанні як тренера-педагога.

Російський публіцист і критик В. Г. Белінський стверджував: «Хто не буде йти вперед, той іде назад – стоячого положення немає». Тому кожен тренер повинен ставити перед собою завдання самовиховання, самоосвіти та самовдосконалення. Для цього тренер повинен скласти для себе певну програму підвищення свого професійного рівня. Так, наприклад, Лев Миколайович Толстой зробив для себе критичний аналіз власної особистості, в якому зазначив: «Я дурний собою, незграбний, нудний для інших, нескромний, нетерпимий (*intolerant*) і соромливий як дитина. Я майже невіглас, що знаю, тому я вивчився абияк сам, уривками, без зв'язку, без толку і те так мало. Я нестриманий, нерішучий, непостійний, нерозумно пихатий, палкий, як всі безхарактерні люди. Я не хоробрий. Я неохайний в житті і так ледачий, що неробство зробилося для мене майже нездоланною звичкою. Я розумний, але розум мій ще ніколи ні на чому не був ґрунтовно досвідчений. У мене немає ні розуму практичного, ні розуму світського, ні розуму ділового. Я чесний, тобто я люблю добро, зробив звичку любити його, і іноді відхиляюся від нього, буваю незадоволений собою і повертаюся до нього з задоволенням. Але є речі, які я люблю більше добра – славу».

Критичне осмислення свого життя дозволило Л. М. Толстому розробити програму самовиховання і самоосвіти, до якої увійшли такі вимоги:

1. Вивчити весь курс юридичних наук, потрібних для остаточного іспиту в університеті.
2. Вивчити практичну медицину і частину теоретичної.
3. Вивчити мови: французьку, німецьку, англійську, італійську, латинську.
4. Вивчити сільське господарство як теоретичне так і практичне.
5. Вивчити історію, географію і статистику.
6. Вивчити гімназійний курс математики.
7. Написати дисертацію.
8. Досягти середнього ступеня досконалості в музиці і живопису.
9. Писати правила.
10. Отримати деякі пізнання в природних науках.
11. Скласти іспит з усіх предметів, які буду вивчати.\*

Наведений приклад дозволяє кожному з нас намагатися бути самокритичним з одного боку і завжди виправляти свої недоліки – з іншого.

Сучасний тренер повинен володіти високим рівнем мислення. *Мислення тренера* ґрунтується на таких якостях як проблемне бачення і проблемне мислення, володіння почуттям нового, антіномічність, протокольне мислення, умінням мислити кібернетично, відкритістю мислення і т.ін. [3, 13, 18].

Під *проблемним баченням і проблемним мисленням* керівника команди розуміється його здатність бачити можливості, вдосконалення команди в тому, що, як здається, не потребує вдосконалення. У зв'язку з цим варто звернути увагу на постійне вдосконалення розіграшів штрафних кутових ударів. Ще кілька років тому практично всіма елітними командами використовувалися розіграші ШУ з переважним використанням сильного прямого удару, та як тільки воротарі пристосувалися до таких розіграшів, тренери стали шукати інші варіанти (прямі кидки, розіграші з підставкою ключки і т.ін.).

Тренеру дуже важливо мати почуття нового. Тренер, який не володіє таким почуттям, зупиняється у самовдосконаленні, а з ним приречена на стояння на місці команда, якою він керує.

Проблемне бачення і вміння відчувати нове дозволяє тренеру володіти одним з найбільш необхідних властивостей для практичної роботи – *здатністю прогнозувати*.

Тренер не повинен зациклюватися на власних установах, принципах і правилах, які може бути в силу недостатнього досвіду, знань і умінь не є для його нинішньої роботи досить правильними. Тут вельми важливо, щоб тренер мав *антіномічність мислення* – уміння використовувати пропозиції, суперечливі власним.

Незважаючи на те, що тренер хокейної команди працює в одній з найбільш емоційних сфер діяльності, він повинен володіти *протокольним мисленням*, тобто, здатністю до якісної та кількісної точності у відображенні особливостей людей і явищ, незалежної від його стану і настрою. Така здатність дозволяє

---

\*Толстой Л. Н. Полн. собр. соч. Т. 46 – С. 31, Т. 47 – С. 8–9.

об'єктивно оцінювати гру своїх підопічних. Тренер, який вивчає гравців з метою управління їх розвитком, не може дозволити собі давати характеристику хокеїстам залежно від власного стану чи настрою.

Тренер повинен володіти *кібернетичним мисленням* – завжди шукати оптимальні шляхи вирішення тієї чи іншої проблеми.

І, нарешті, тренер повинен володіти такою якістю як *відкритість мислення*, яка допомагає йому здійснювати свої ідеї через продуктивну інтелектуальну роботу в ході колективної діяльності.

Діяльність тренера в такому емоційному виді спорту як хокей на траві обумовлена *емоційно-вольовими характеристиками*. В основі яких лежать такі якості як стійкість нервової системи, адекватність психіки, висока швидкість реакції на зовнішні впливи, рішучість, оптимізм, пристрасність, витримка, терпіння, напористість, завзятість, ініціативність і консерватизм.

Крім перерахованих вище якостей для тренера дуже важлива така психологічна якість як *емпатія* – здатність перевтілюватися в інших людей, на час ставати «іншою людиною» і бачити світ її очима. Тренер повинен вміти поставити себе на місце гравця, відчувати те психологічне і фізичне навантаження, яке той отримує в процесі матчу і тоді він, з одного боку, зможе більш об'єктивно чинити на нього певний вплив, а з іншого розвивати в собі *дидактичні* якості. Дидактичність виявляється в умінні доводити свої ідеї, прийнятті рішення або програми до підлеглих у такій формі, яка забезпечує розуміння, освоєння і переробку інформації, необхідної для ефективної роботи, а також довіру до неї.

Для тренера важлива така психологічна характеристика як *товариськість*. Розрізняють такі рівні товариськості як екстравертованість, інтравертованість, амбавертованість.

*Екстравертованість* характеризується максимальною товариськістю, а також граничною безінертністю у встановленні контактів з людьми.

Прямо протилежною характеристикою товариськості є *інтравертованість*. Інтравертна особистість звернена на себе, контакти її з іншими людьми ускладнені.

Проміжною характеристикою психіки між екстра- і інтравертованістю вважається *амбавертованість*.

Управлінська діяльність тренера вимагає не тільки пізнання інших, а й себе. Цей процес є *саморефлексією*, який включає єдність *самоаналізу* (тобто пізнання і знання особистих інтелектуально-психічних можливостей), *самоспостереження* (здатності до стеження за процесом власної роботи), *самоконтролю* (вміння об'єктивно оцінювати результати своєї праці), *самокритики* (установки на пошук слабких місць, прорахунків, недоліків, помилок, а також шляхів поліпшення стилю, прийомів і методів роботи).

Тренер, якому притаманна саморефлексія, здатний до *самовдосконалення*, що є достатньо важливою характеристикою для розвитку його інтелектуальних і психічних якостей.

### ***Стиль керівництва тренером хокейної команди***

Стиль керівництва – постійна сукупність особистісних та індивідуально-психологічних характеристик тренера, який керує спортивною командою, за

допомогою яких він реалізує той чи інший метод керівництва. Ефективність керівництва залежить від ступенів вираженості й оптимального ефективного поєднання в особистості тренера вроджених задатків, придбання професійного та життєвого досвіду [3].

У практичній роботі той чи інший тренер дотримується певного стилю керівництва.

Вперше класифікацію стилів керівництва людьми запропонував у 1938 році німецький психолог Курт Левін, який використовував для позначення стилю терміни «авторитарний», «демократичний», «ліберальний».

Авторитарний (директивний) стиль характеризується високою централізацією керівництва, одноосібним прийняттям рішень, суворим контролем, вимогливістю, націленістю на справу, відсутністю уваги до взаємин в колективі.

Демократичний (колегіальний) стиль позначається розподілом повноважень між керівником і колективом, опорою на громадські організації, вимогливістю і справедливістю, уважністю до стосунків між людьми.

Ліберальний (потураючий) стиль відрізняється малою активністю участі керівника в управлінні колективом, рішенням лише назрілих питань, обмеженості особистої відповідальності, низькими вимогами до підлеглих, формалізмом.

Слід зазначити, що в керівництві спортивною командою в чистому вигляді якийсь певний стиль практично не зустрічається.

Характеристика стилів керівництва представлена в табл. 2.2. [2, 3].

Таблиця 2.2

**Стилі керівництва спортивною командою і їх характеристика  
(В. І. Воронова [3])**

Стиль	Характеристика
Авторитарний стиль	Повна єдиноначальність тренера. Прагнення залишити за собою виключне право у прийнятті рішень. Впевнений в цінності харизматичної влади, не терпить заперечень, категоричність у судженнях, вимагає від вихованців пунктуального виконання вказівок, залишаючи мінімум можливості для проявлення особистої ініціативи, не передає своїх повноважень. Усі зв'язки при такому стилі керівництва замикаються на тренері, спортсмен отримує мінімум інформації. Спілкування зі спортсменами має форму категоричних вказівок, яких потрібно дотримуватись неухильно. Недоліки: створюється стан напруженості в команді, знижується рівень міжособистісних зв'язків, підвищується ймовірність конфліктних ситуацій, робота виконується найчастіше формально, що знижує її ефективність. Доцільність застосування: низька підготовленість спортсменів, відсутність єдиних цілей й стимулів, в ситуації невизначеності й ризику, а також у командах з великою кількістю агресивних спортсменів, відсутні порядок і дисципліна, запущена виховна робота
Демократичний стиль	Регулярне залучення спортсменів до вирішення основних питань повсякденної діяльності, взаємним розподілом прав і обов'язків з метою розвитку самостійності та ініціативи, розширення взаємного контролю. При такому стилі враховуються індивідуальні та психологічні особливості особистості спортсмена. Базою для демократичного стилю керівництва є



	високий рівень особистісних та професійних якостей тренера, з іншого боку цей стиль керівництва вимагає достатньої підготовленості спортсменів, сприятливого психологічного клімату в колективі, єдності загальних і окремих цілей діяльності команди і спортсменів, облік формальних і неформальних структур спортивного колективу
Ліберальний стиль	Тренер мінімально втручається в процес тренування, що дозволяє учням виконувати свої обов'язки так, як ті вважають за потрібне. Тренер не вимагає відповідальності за невиконання завдання з боку спортсменів і допускає роботу на самовпив, обмежуючись функцією посередництва. Базою для такого стилю керівництва є високий рівень підготовки спортсмена і особливості характеру тренера, наприклад, його особи (м'якість характеру, невимогливість). Небезпека такої стратегії керівництва в тому, що суб'єкт управління поступово нав'язує свою волю не тільки тренеру, а й всій команді

Водночас В. І. Воронова [2] характеризує всі три стилі керівництва спортивною командою з формальної та змістовної сторін (рис. 2.9).

На думку автора неефективне керівництво спортивною командою може бути викликано такими причинами:

1. Манія величі, ілюзорна віра в свою непогрішність, в те, що ти маєш виключне право розпоряджатися долями людей.

2. Надмірна підозрілість, помилкова переконаність у тому, що коли ти не правий, то всі навколо схожі на тебе.

Формальна сторона	Змістова сторона
<b>Авторитарний стиль</b>	
Ділові короткі розпорядження. Заборона без поблажливості, з погрозою. Чітка мова, непривітний тон. Похвала і осуд суб'єктивні. Емоції не приймаються в розрахунок. Показ прийомів – не система. Позиція тренера як лідера – поза командою.	Справи в команді плануються заздалегідь (у всьому об'ємі). Визначаються лише безпосередні цілі, тривалі – не відомі. Голос керівника – рішучий.
<b>Демократичний стиль</b>	
Інструкції у вигляді пропозицій. Не суха мова, а товариський тон. Похвала і осуд – з порадами. Розпорядження і заборона – з дискусіями. Позиція тренера як лідера – всередині групи.	Заходи плануються в команді. За реалізацію плану відповідають всі. Всі плани і пропозиції членів команди обговорюються усіма.
<b>Стиль потурання (ліберальний)</b>	
Тон – домовлятися. Відсутність похвали і осуду. Ніякого співробітництва. Позиція тренера як лідера – осторонь від команди.	Справи в команді йдуть самі собою. Тренер не дає вказівок. Розділи роботи складаються з окремих інтересів чи виходять від нового лідера.

Рис. 2.9. Формальна і змістова сторони стилів керівництва (В. І. Воронова [2]).

3. Амбіційність і, як наслідок, зверхні погляди, непривабливість у стосунках з оточуючими.

4. Незнання потреб та інтересів підлеглих тобі тренерів і спортсменів.

5. Невміння стимулювати за хороші показники і карати за погані.

6. Невміння або небажання бути привітним з членами команди, оточуючими.

7. Невіра в здібності своїх підлеглих.

8. Керівництво справами команди безпосередньо, замість того, щоб уміло розподіляти його між підлеглими.

9. Утримання керівництва в одних руках, замість того, щоб дати підлеглим самим приймати рішення і, таким чином, стримувати ініціативу.

10. Невіра в професіоналізм своїх людей і виконання за всіх відповідальної роботи.

11. Невміння розробляти стратегію і тактику діяльності, планувати роботу і передбачати наслідки.

Для усунення цих причин Е. С. Жаріков, А. С. Шигаєв\* рекомендують 43 поради тренеру хокейної команди:

1. Не роби зауваження гравцям у присутності сторонніх.

2. Не кричи: того, хто кричить, погано чути.

3. Без потреби не критикуй: критика – засіб, а не мета.

4. Не повторюй (ні публічно, ні один на один) критичні зауваження на адресу того, хто вже виправився.

5. Тренер не ображається – він аналізує.

6. Уміння відмовлятися від свого неправильного рішення важливіше помилковості престижу.

7. Переконаючи, не користуйся владою, поки не використав всі інші засоби.

8. Завжди дякуй підопічним за хорошу гру.

9. Об'єктом критики найчастіше повинна бути погана гра, а не людина.

10. Критика помилок не повинна вбивати почуття самостійності.

11. Уміє говорити, розмовляти, слухати.

12. Ніколи не нервуй, май нескінченне терпіння.

13. Ніколи не лайся.

14. Пам'ятай: всі хокеїсти хотіли б побачити у тобі почуття гумору.

15. Не соромся елегантності.

16. Вчися і на своїх помилках. Це можливо.

17. Будь уважний до чужої думки.

18. Будь об'єктивний в оцінці пропозицій, які отримуєш від неприємних для тебе осіб.

19. Будь уважний і до «марних» пропозицій: грубо відкинуті «марні» пропозиції зараз – означає позбавити себе можливості отримати нові корисні пропозиції надалі.

20. При відхиленні пропозицій будь тактовний і ввічливий, але тактовність і ввічливість не повинна змінювати важливості прийнятого рішення.

21. Команда не може працювати успішно, якщо в ній створена атмосфера незамінності тренера.

22. Не бійся талановитих підлеглих.

23. Дай гравцям максимальну свободу для досягнення цілей команди.

24. Знання можливостей гравців – гідність і переваги успішного тренера.

25. Уміння поєднувати гуманність з вимогливістю – передумови здорового морального клімату в колективі.

26. Вища форма неповаги до команди – затримка початку тренування через запізнення або непередготовленість тренера.

27. Затримка роботи в особистій ланці – прямий шлях до втрати авторитету.

28. Тренер має робити зауваження по мірі виявлення недоліків, а не – накопичувати їх для публічного розносу.

---

\*Жаріков Е. С. Психология управления в хоккее / Е. С. Жаріков, А. С. Шигаев. – М.: Физкультура и спорт, 1988. – 183 с.

29. Впевненість керівника в перемозі – впевненість всього колективу.
30. Ніколи не покидай команду ввечері, якщо наступного дня гра.
31. Особисте життя тренера належить команді (так вважають 97% опитуваних).
32. Вирішуй тільки ті питання, в яких твоя участь (досвід, світогляд, авторитет) обов'язкова.
33. Ніщо так не руйнує команду, як приписування заслуг колективу одній особі (байдуже – гравцеві або тренеру).
34. Будь самокритичним.
35. Будь керівником лише на тренуваннях і в іграх. У решти випадках ти – старший товариш.
36. Пам'ятай: сумнівні джерела інформації (плітки, пересуди) шкідливі насамперед тобі.
37. Будь справедливий, даючи характеристику гравцеві, навіть якщо відносини з ним бажають бути кращими. Цілком можливо, що його ставлення до тебе – наслідок твоєї недосконалості.
38. Починаючи роботу в команді, подбай про те, щоб твої раціональні організаційні принципи з самого початку стали відомими всім.
39. Будь пильним до тих, що хвалять тебе: шукай мотивацію цього.
40. Не нехтуй знаннями про життя гравців, але не афішуй ці знання.
41. Узгодження цілей колективу з особистими цілями гравців не менше важливо, ніж узгодження особистих цілей гравців з цілями колективу.
42. Не забувай, що у кожного з гравців є сім'я, а у членів кожної сім'ї є знаменні дати.
43. Вимагаючи виконання певних правил, перевір, чи виконуєш їх сам.

До цих 43 порад слід додати ще одну: «У всякій справі 80% успіху залежить від того, хто керує і тільки 20% – від тих, хто підкоряється йому» [2].

Отже, тренер хокейної команди, який може успішно керувати тренувальною і змагальною діяльністю повинен мати такі основні якості:

- професійне ставлення до справи;
- знання основ теорії та практики хокею на траві;
- бажання і вміння постійно вдосконалюватися;
- раціональний (для його здібностей і рівня команди) стиль керівництва;
- сміливість у прийнятті рішень;
- витримку і самовладання в екстремальних ситуаціях;
- цілеспрямованість;
- уміння доводити кожну розпочату справу до кінця;
- не боятися зачіпати складні проблеми;
- умінням дотримуватись певних принципів і методів роботи;
- бути у певній мірі харизматичною особистістю та ін.

Крім цих якостей тренеру необхідно бути:

- у свій час сильним гравцем;
- далекоглядною людиною;
- добрим організатором;
- комунікабельною людиною;
- індивідуальним керівником;
- викладачем (педагогом);
- аналітиком;
- вміти протидіяти іншим;

- мати почуття справедливості;
- довічним тренером;
- поважати інших;
- викликати повагу до себе з боку гравців.

Таким чином, ефективне управління підготовкою спортсменів залежить від таких чинників як оволодіння знаннями основних аспектів педагогіки, біології, біомеханіки та психології; від управлінських впливів у процесі фізичної, теоретичної, психологічної та змагальної діяльності гравців і комплексного контролю за результатами їх тренувальної та змагальної діяльності (рис. 2.10).

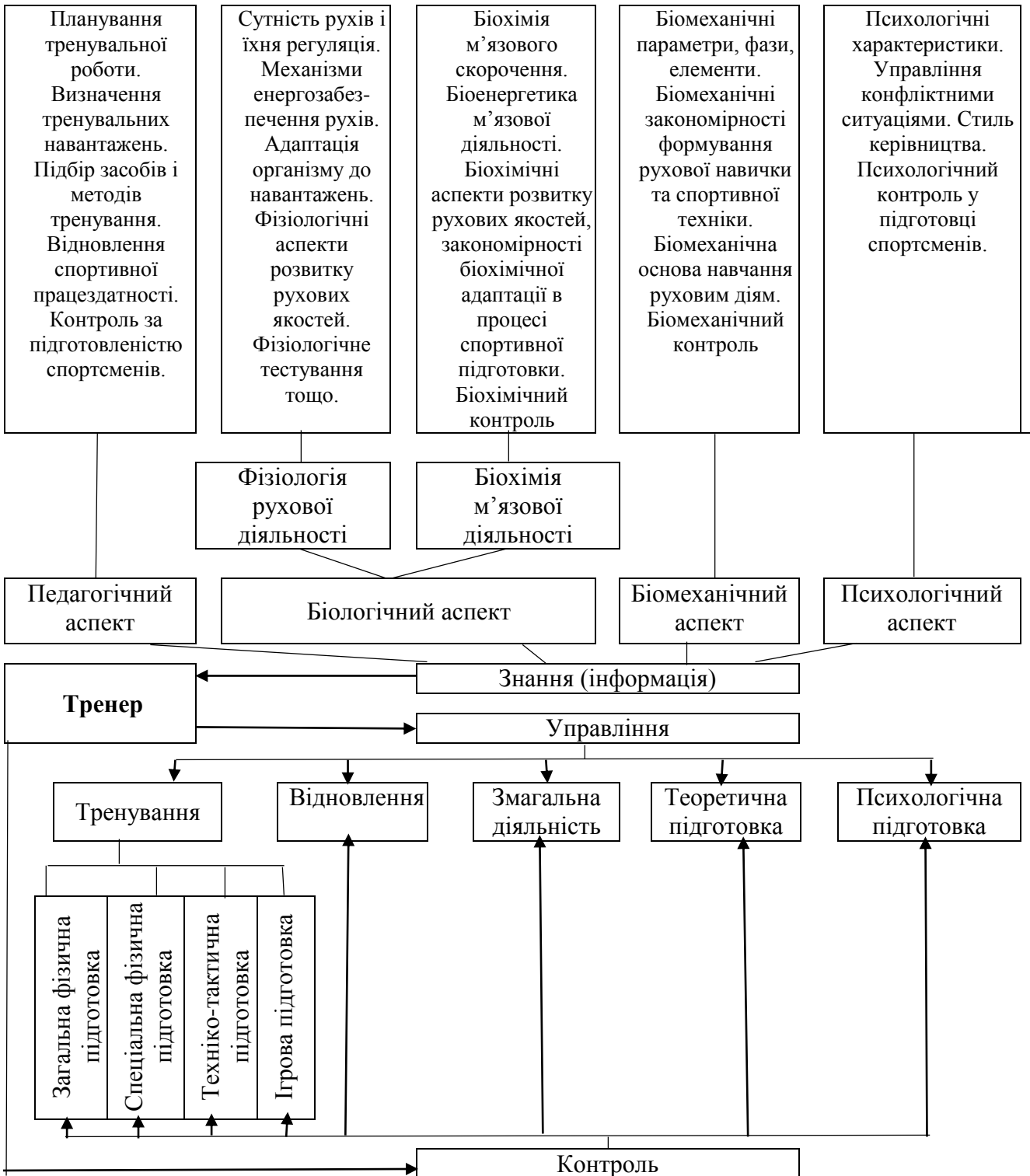


Рис. 2.10. Логічна блок-схема управління підготовкою спортсменів.

**Резюме:** Управління передбачає цілеспрямований вплив на діяльність спортсменів з метою досягнення ними високих спортивних результатів. Управління здійснюється на основі контролю – оперативного, поточного, етапного, комплексного. В процесі контролю визначається величина тренувальних ефектів – термінового, відставленого, кумулятивного.

Важливою ланкою у загальній системі управління є управлінська діяльність тренера, в тому числі в командних ігрових видах спорту. Ефективність управлінської діяльності тренера обумовлена його здібностями, професійними знаннями і вміннями, стилем керівництва спортсменами тощо.

#### **Список використаних літературних джерел:**

1. Амосов Н. М. Моделирование мышления и психологии. К.: Наукова думка, 1965. 304 с.
2. Воронова В. І. Психологія спорту: Навч. посібник. К.: Олімпійська література, 2007. 298 с.
3. Воронова В. И. Психологическое сопровождение спортивной деятельности в футболе. К.: Научно-методический (технический) комитет Федерации футбола Украины, 2001. 136 с.
4. Годик Н. А. Спортивная метрология: Учеб. для ин-тов физ. культ. М.: Физкультура и спорт, 1988. 192 с.
5. Донской Д. Д. Биомеханика с основами спортивной техники. М.: Физкультура и спорт, 1971. 287 с.
6. Жмарев Н. В. Управленческая и организационная деятельность тренера. К.: Здоров'я, 1986. 126 с.
7. Иванов В. В. Комплексный контроль в подготовке спортсменов. М.: Физкультура и спорт, 1987. 256 с.
8. Косилов С. А. Физиологические основы производственного обучения. М.: Высшая школа, 1973. 126 с.
9. Костюкевич В. М. Спортивна метрологія. Навчальний посібник для студентів фізичного виховання педагогічних університетів. Вінниця: ДОВ «Вінниця», ВДПУ, 2001. 183 с.
10. Лапутин А. Н. Обучение спортивным движениям. К.: Здоров'я, 1986. 216 с.
11. Матвеев Л. П. Основы спортивной тренировки. М.: Физкультура и спорт, 1977. 280 с.
12. Матвеев Л. П. Основы общей теории спорта и системы подготовки спортсменов. К.: Олимпийская литература, 1999. 317 с.
13. Найдаффер Р. М. Психология соревнующегося спортсмена: Пер. с англ. Р. М. Найдаффер. М.: Физкультура и спорт, 1979. 224 с.
14. Платонов В. Н. Общая теория подготовки спортсменов в олимпийском спорте: Учебник для студентов вузов физического воспитания и спорта. К.: Олимпийская литература, 1997. 583 с.
15. Платонов В. Н. Теория и методика спортивной тренировки. К.: Вища школа, 1984. 352 с.
16. Ротенберг В. С., Бондаренко С. М. Мозг. Обучение. Здоровье. М.: Просвещение, 1989. 239 с.

17. Рыбковский А. Г. Управление двигательной активностью человека (системный анализ). Донецк, ДонГУ, 1998. 300 с.
18. Селье Г. Стресс без стресса. М.: Наука, 1979. 123 с.
19. Спортивная метрология: Учеб. для ин-тов физ. культ. Под ред. В. М. Зациорского. М.: Физкультура и спорт, 1982. 256 с.
20. Судаков К. В. Основы физиологии функциональных систем. М.: Медицина, 1983. 272 с.
21. Тихомиров Ю. А. Управленческое решение. М.: Наука, 1972. 286 с.
22. Управление тренировочным процессом высококвалифицированных спортсменов. Запорожанов В. А., Платонов В. Н., Келлер В. С., и др.; Под ред. В. А. Запорожанова, В. Н. Платонова. К.: Здоров'я, 1985. 192 с.
23. Хутиев Т. В., Антомонов Ю. Г., Котова А. Б., Пустовойт О. Г. Управление физическим состоянием организма. Тренирующая терапия. М.: Медицина, 1991. 256 с.
24. Холодов Ж. К., Кузнецов В. С. Теория и методика физического воспитания и спорта: Учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений. 2-е изд., испр. и доп. М.: Академия, 2001. 480 с.