

## KULTUROWE ASPEKTY W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI SPORTOWYMI<sup>1</sup>

Wiek XX charakteryzował się m. in. niezwykle dynamiką rozwoju sportu. Dynamikę tą zilustrować można, nie tylko niespotykaną nigdy dotąd, liczbą nowotworzonych organizacji (klubów sportowych) o różnych statusach prawnych, ale także liczbą zrealizowanych projektów (przedsięwzięć). Wśród tych przedsięwzięć na pierwszym miejscu wymienić należy organizację różnorodnych imprez sportowych, w tym igrzysk olimpijskich, mistrzostw świata, poszczególnych kontynentów, krajów, obszarów terytorialnych (województw, powiatów, gmin), itp. Do innych, bardzo często realizowanych projektów w sporcie zaliczyć można także realizację projektów inwestycyjnych (budowę stadionów, hal, pływalni, kortów tenisowych), transferowych, edukacyjnych, itp.<sup>2</sup>

Organizowanie imprez sportowych różnej rangi ma wielowiekową tradycję. Imprezy sportowe, w tym m. in. igrzyska olimpijskie były pewną rzeczywistością kulturową w starożytności. Do tego dziedzictwa kulturowego sięgnięto pod koniec XIX wieku reaktywując nowożytnie igrzyska olimpijskie, odwołując się przy tym do innych wzorów i norm kulturowych. Obecnie na całym świecie, w tym także w krajach posiadających różne systemy polityczne, ekonomiczne i dziedzictwo kulturowe organizuje się codziennie tysiące imprez w wielu dyscyplinach sportowych.

Uczestnictwo młodzieży z całego świata w różnorodnych imprezach sportowych organizowanych na terenie wielu krajów nie byłoby możliwe, gdyby w procesie zarządzania tymi imprezami nie odwoływano się do uniwersalnych norm i wartości zrozumiałych dla każdego uczestnika tych imprez.

Organizowanie imprez sportowych, zwłaszcza dużej rangi, poprzedzone być musi realizacją przedsięwzięć inwestycyjnych, zapewniających wszystkim uczestnikom tych imprez warunki odpowiadające międzynarodowym

---

1. Pracę wykonano w ramach badań statutowych Ds.-58 finansowanych przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji.

2. Por. B. Ryba (red.), *Zarządzanie przedsięwzięciami sportowymi*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 1999.

normom i standardom. Niektóre inwestycje sportowe, np. inwestycje olimpijskie realizowane są przez wiele lat, a w ich realizacji uczestniczy wiele firm budowlanych z różnych krajów. Realizowane inwestycje odpowiadać powinny normom funkcjonalnym, prawnym, bezpieczeństwa, itp.

W niniejszej pracy dokonano analizy procesu zarządzania projektami w sporcie ze szczególnym uwzględnieniem stosowanych wzorców, norm i wartości. Przedmiotem eksploracji były przede wszystkim imprezy sportowe, w tym zwłaszcza imprezy o zasięgu międzynarodowym.

## **Teoretyczne podstawy zarządzania projektami sportowymi**

Projekt jest działaniem złożonym z wielu czynności podporządkowanych realizacji przyjętego celu. Zarządzanie projektem to metoda i zbiór technik zastosowanych w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (celu projektu), w danym czasie, za pomocą danych zasobów i według określonego porządku.

Każdy projekt posiada następujące cechy: 1) jest działaniem złożonym, tzn. składa się z licznych czynności, 2) czynności (działania) składowe tworzą sekwencję, jedne są wcześniejsze, inne późniejsze, inne równoległe, 3) ma początek i koniec, 4) jest jednorazowy, niepowtarzalny, 5) realizatorzy projektu posiadają ograniczone zasoby i ograniczony budżet na realizację projektu, 6) w projekcie uczestniczy wiele wyspecjalizowanych osób, 7) projekt jest zorientowany na cel – jest celowym działaniem zmierzającym do utrzymania lub zmiany dotychczasowego stanu rzeczy.

Projekty sportowe podzielić można ze względu na różne kryteria, np. ze względu na: 1) wielkość, 2) stopień złożoności, 3) standardowość zadań i procedur, 4) czas realizacji, 5) rodzaj realizowanych zadań, 6) obszar realizacji (zasięg), 7) skalę ryzyka związanego z realizacją projektów, 8) zróżnicowanie kulturowe, 9) zleceniodawcę projektu (miejsce generowania projektu), 10) inne.

Ze względu na wielkość projekty sportowe podzielić można na: b. małe, małe, średnie, duże, b. duże. O zaliczeniu określonego projektu do jednej z wymienionych grup decydować mogą m. in. nakłady związane z projektem, liczba osób uczestniczących w realizacji projektu, czas realizacji projektu, itp.

Ze względu na stopień złożoności projekty sportowe podzielić można na: proste, złożone, bardzo złożone (programy). Do projektów prostych zaliczyć można m.in.: przygotowanie wycieczki sportowo-turystycznej przez nauczyciela wychowania fizycznego, przeprowadzenie lekcji z wychowania fizycznego, przeprowadzenie rozgrywek sportowych w ramach współzawodnictwa klasowego czy międzyklasowego, zorganizowanie zebrania z małą grupą osób (uczniów, zawodników, członków klubu), itp.

Do projektów złożonych zaliczyć można m. in.: utworzenie i uruchomienie działalności gospodarczej (firmy sportowej), zorganizowanie rozgrywek

szkolnych, międzyszkolnych, klubowych, przeprowadzenie zebrania sprawozdawczo-wyborczego w klubie sportowym, zorganizowanie obozu sportowego poza miejscem zamieszkania jego uczestników, wybudowanie lub modernizacja obiektów sportowych średniej wielkości (sala sportowa, gabinet odnowy biologicznej, sauna, itp.), itp.

Do projektów bardzo złożonych zaliczyć można m. in.: przeprowadzenie imprez sportowych dużej rangi typu igrzyska olimpijskie, mistrzostwa świata, mistrzostwa Europy, kierowanie międzynarodowymi badaniami naukowymi w sporcie, wybudowanie kompleksu obiektów i urządzeń sportowych, przygotowanie reprezentacji do udziału w imprezach sportowych dużej rangi.

Ze względu na standardowość zadań i procedur projekty sportowe podzielić można na: rutynowe, mieszane (łącznie problematykę rutynową i nowatorską), innowacyjne (nowatorskie).

Ze względu na czas realizacji projekty podzielić można na projekty o: krótkim, średnim i długim okresie realizacji.

Ze względu na rodzaj realizowanych zadań projekty sportowe podzielić można na: gospodarcze, inwestycyjne, marketingowe, prywatyzacyjne, naukowe, szkoleniowe, imprezy sportowe, zebrania sprawozdawczo-wyborcze, itp.

Ze względu na obszar realizacji (zasięg) projekty sportowe podzielić można na: lokalne, regionalne, krajowe, międzynarodowe, itp.

Ze względu na skalę ryzyka związanego z realizacją projektów możemy je podzielić na projekty małego, średniego i dużego ryzyka.

Ze względu na zróżnicowanie kulturowe projekty sportowe podzielić możemy na: mono i multikulturowe (wielokulturowe).

Ze względu na zleceniodawcę projektu (miejsce powstawania projektu) można je podzielić na projekty: tworzone wewnątrz firmy, zlecane do wykonania podmiotom zewnętrznym (osobom fizycznym, prawnym).

Przy określaniu faz projektu punktem odniesienia jest cykl działania zorganizowanego. W cyklu tym, w wersji skróconej, wyróżnić można trzy fazy realizacji projektu: przygotowanie, realizację, kontrolę. W wersji bardziej rozbudowanej, liczba tych faz ulega zwiększeniu. W odniesieniu do projektów sportowych korzystniej jest przyjąć bardziej rozbudowaną koncepcję etapów działania, uwzględniającą takie fazy jak: określanie założeń, przygotowanie planu, organizację projektu, realizację – kierowanie, kontrolę, zamknięcie projektu.

W fazie określania założeń następuje: 1) sformułowanie celu głównego projektu, 2) sformułowanie celów etapowych i częściowych, 3) opracowanie preliminarza zasobów, 4) ocena ryzyka projektu.

Każdy projekt ma co najmniej 1 cel główny. Treść celu głównego można sprowadzić do pytania, co zrobić oraz w jakim terminie? Przykładem poprawnie sformułowanych celów głównych mogą być zapisy: 1) przygotować raport

końcowy z badań naukowych do dnia 31.12.200...r., 2) oddać do eksploatacji nową halę sportową do dnia 30.08.200...r., 3) doprowadzić do osiągnięcia przez (...) polskich zawodników minimów olimpijskich do dnia 30.07.200...r.

Przy formułowaniu celów etapowych i częściowych uwzględnia się sytuację, kiedy osiągnięcie celu głównego (końcowego) jest: a) efektem sekwencji działań (czynności), b) efektem sumy działań równoległych (model sieciowy).

Przy opracowywaniu preliminarza zasobów bierze się pod uwagę zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne.

W przypadku określania sytuacji kierownika projektu (project managera) możliwe są 2 sytuacje kiedy: a) kierownik projektu nie uczestniczy w procesie planowania zasobów, b) kierownik projektu uczestniczy w tym procesie.

W procesie oceny ryzyka projektu następuje identyfikacja (dookreślenie): 1) rodzaju zagrożeń wiążących się z pozyskaniem zasobów? 2) przyczyn mogących opóźnić lub uniemożliwić realizację projektu? 3) dopuszczalnych wielkości przekroczenia (korekty) założeń w zakresie: czasu realizacji projektu, zasobów (kosztów) realizacji projektu.

W fazie przygotowania planu wykorzystuje się wiele metod, a zwłaszcza CPM oraz PERT. Przy wykorzystaniu tych metod dokonuje się: specyfikacji działań (czynności) składowych, oszacowania czasu realizacji, zasobów i kosztów, ustalenia zależności przyczynowo-skutkowych (budowa sieci zależności), ustalenia ścieżki krytycznej, opracowania harmonogramu realizacji projektu.

Szacowanie czasu może być jedno lub wielowariantowe. Przy wielowariantowym szacowaniu czasu określa się wariant optymistyczny (O), pesymistyczny (P), najbardziej prawdopodobny (N). Przy ustalaniu zależności przyczynowo-skutkowych buduje się model (sieci) zależności. W modelu uwzględnia się czynności z wymiarem czasowym, czynności pozorne (bez wymiaru czasowego, wskazujące na związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy zdarzeniami). W zdarzeniach określa się najwcześniejsze i najpóźniejsze czasy rozpoczęcia tych zdarzeń.

Dokonując analizy działań leżących na ścieżce krytycznej przyjmuje się że: 1) ścieżka krytyczna to najdłuższy ciąg działań w projekcie, 2) działania leżące na ścieżce krytycznej nie posiadają zapasu czasu, 3) działania leżące na ścieżce krytycznej wymagają szczególnej uwagi ponieważ determinują one termin (moment) ukończenia projektu.

W fazie organizacji projektu następuje dobór uczestników projektu. Uczestnikami projektu są najczęściej: promotor projektu – inicjator, sponsor projektu – finansujący projekt, licencjodawca (dostawca know how), kontrahent (dostawca materiałów, usług, itp.), project manager – kierownik projektu, personel wykonawczy, itp.

Przy doborze project managera uwzględnia się najczęściej jego: kwalifi-

kacje branżowe, zdolności przywódcze, kwalifikacje techniczne (znajomość technologii), umiejętności interpersonalne w zakresie komunikowania i negocjacji, motywowania podwładnych, rozwiązywania konfliktów, asertywność, itp. Przy doborze project managera istotne znaczenie mają także jego cechy osobowe, w tym elastyczność, operatywność oraz kontakty biznesowe i „polityczne”. Kontakty te są istotne przy „załatwianiu” wielu spraw związanych z realizacją projektu, pozyskiwaniu wsparcia ze strony decydentów.

Przy doborze personelu wykonawczego uwzględnia się m. in. kryteria branżowe i techniczne, motywacje, operatywność, odpowiedzialność, dyspozycyjność, elastyczność (adaptacyjność do różnych zajęć), zdolność do bycia kierowanym przez kilku szefów, zdolność do pracy przy braku „sztywnej” struktury organizacyjnej, itp. W tej fazie zarządzania projektem istotne jest przydzielenie zadań realizatorom projektu.

Przy podziale zadań pomiędzy wykonawców wykorzystuje się różne rozwiązania strukturalne, m. in. struktury macierzowe. W fazie organizacji projektu ma także miejsce pozyskiwanie środków oraz przydzielanie tych środków wykonawcom.

Po przygotowaniu planu i przydzieleniu zadań poszczególnym wykonawcom projektu (zgodnie z przyjętą strukturą organizacyjną) następuje faza realizacji czyli - kierowania projektem. W przypadku organizacji imprez sportowych jest to okres od otwarcia do zamknięcia imprezy sportowej. Przy realizacji dużych sportowych projektów inwestycyjnych uczestniczy zwykle szereg firm doradczych, takich jak: biura projektowe, firmy budowlane, firmy transportowe, firmy wykonujące roboty remontowo-montażowe, itp.<sup>3</sup>. Faza realizacji imprez sportowych jest krótka (maksymalnie do kilkunastu dni w przypadku igrzysk olimpijskich i turniejów międzynarodowych), faza realizacji sportowych projektów inwestycyjnych może trwać nawet kilka czy kilkanaście lat (np. budowa wielkich kompleksów sportowo-rekreacyjnych). Realizacja dużych imprez sportowych nie jest obecnie możliwa bez uwzględnienia aspektów marketingowych<sup>4</sup>, dobrze zorganizowanego systemu logistycznego (transport, zaopatrzenie), systemu komunikacji (w tym zastosowania niezawodnego systemu informatycznego) oraz systemu bezpieczeństwa<sup>5</sup>.

W zarządzaniu projektami sportowymi mają zastosowanie, obowiązujące także w innych dziedzinach życia zasady kontroli. Jest to w szczególności

---

3. Por. Z. Pawlak, A. Smoleń, *Ocena opłacalności i ryzyka komercyjnych inwestycji sportowych*, AWF, Warszawa 2004, s. 51

4. Por. *Planning Anchorages's Bid for the Winter Olympics*, (in:) J. R. Meredith, S. J. Mantel Jr., *Project management – A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore 1995, p. 198.

5. A. Smoleń, *Zarządzanie bezpieczeństwem w sporcie*, (w:) A. Zduniak, M. Kryłowicz (red.), *Edukacja dla bezpieczeństwa – w rodzinie, szkole, pracy*, Warszawa-Poznań 2004.

kontrola: terminów przygotowania i wykonawstwa projektu, zużycia zasobów, kosztów przygotowania i realizacji projektu, ryzyka, jakości pracy zespołu projektowego<sup>6</sup> W przypadku kontroli w czasie imprez sportowych, szczególne znaczenie posiada kontrola bezpieczeństwa. Jako środek zapewnienia bezpieczeństwa na stadionach proponuje się monitoring publiczności, złożony z sieci kontroli dostępu do obiektów sportowych oraz kontroli zachowania się publiczności<sup>7</sup>

W fazie zamknięcia projektu ma miejsce m.in. kompletowanie i aktualizowanie dokumentacji projektu, ocena personelu, przygotowanie sprawozdania końcowego (raportu), przeprowadzenie przeglądu powykonawczego. Postuluje się, aby dokument powykonawczy nie sporządzał kierownik projektu tylko osoba bezstronna. Celem przeglądu powykonawczego jest wyciągnięcie wniosków z nabytego doświadczenia oraz sformułowanie rekomendacji na przyszłość<sup>8</sup>

### **Normy, wartości i orientacje kulturowe w zarządzaniu projektami (imprezami) sportowymi**

Normy kulturowe to nakazy bądź zakazy dotyczące zachowań obowiązujących w danej społeczności. Można je podzielić na normy: prawne, obyczajowe (zwyczajowe) i moralne. Wartością kulturową może być wszystko, co jest korzystne i pożądane przez ludzi. Wartości mogą być jednostkowe i grupowe. W odniesieniu do poszczególnych osób i grup możemy mieć do czynienia ze zjawiskiem integracji bądź dezintegracji systemu wartości. Integracja systemu wartości ma miejsce wtedy, gdy występuje koherencja (spójność) pomiędzy wartościami akceptowanymi, deklarowanymi i przestrzeganymi. Zwykle podstawowym warunkiem tej koherencji jest zachowanie pewnej hierarchii wartości. Normy i wartości ukazują wzory (wzorce) kulturowe<sup>9</sup> Wzór kulturowy to zespół cech i zachowań określanych i ocenianych przez społeczność pozytywnie, wartych do naśladowania. Zachowanie tzw. ładu aksjonormatywnego wymaga w trakcie realizacji czynności łącznego stosowania wartości i norm postępowania<sup>10</sup> Postulat ten, sformułowany przez F. Znanieckiego odnosi się także do zarządzania projektami sportowymi.

W przypadku organizacji imprez sportowych zachowanie norm prawnych

---

6. Por. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 64.

7. Por. J. Dobosz, *Monitorowanie publiczności widowisk sportowych*, „Sport Wyczynowy” 1998, nr 1-2, s. 76-82.

8. Por. C. Burton, N. Michael, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 113.

9. Por. F. Znaniecki, *Wzorce i normy*, (w:) *Antropologia kultury. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1998.

10. F. Znaniecki, op. cit., s. 95.

ma pierwszorzędne znaczenie. Szczególnie rozbudowany jest system norm prawnych regulujących zasady bezpieczeństwa organizowania imprez sportowych. Normy te znaleźć można m.in. w Europejskiej Konwencji w sprawie przemocy i ekscesów widzów w czasie imprez sportowych, a w szczególności meczów piłki nożnej, w ustawie o kulturze fizycznej i aktach wykonawczych do tej ustawy, ustawie o bezpieczeństwie imprez masowych i aktach wykonawczych do tej ustawy, a także w Europejskiej Karcie Sportu, deklaracjach, rekomendacjach i zaleceniach<sup>11</sup>

Do norm zwyczajowych stosowanych podczas imprez sportowych zaliczyć można m. in. przestrzeganie: protokołu i ceremoniału sportowego, opracowywanie harmonogramów i modeli sieciowych, programu, scenariusza widowiska sportowego, regulaminu zawodów sportowych, itp. W zakres protokołu sportowego wchodzi m.in. ceremonie powitania i pożegnania, ceremonie otwarcia i zamknięcia zawodów, nagradzanie zwycięzców, ubiory, przyjęcia. „Głównym zadaniem protokołu sportowego jest określenie „porządku” imprezy sportowej oraz wykluczenie jakichkolwiek nieporozumień, sporów na tle pierwszeństwa między osobami (VIP-ami) i reprezentującymi różne funkcje, przestrzeganie zasad suwerenności i obyczajów wśród uczestników oraz wytworzenie odpowiedniego klimatu (nastroju) w czasie zawodów, ceremonii, wizyt, spotkań, negocjacji, itp.”<sup>12</sup>. Modele sieciowe organizacji imprez sportowych w Polsce mają już długą tradycję. Wśród nich najbardziej znany jest uniwersalny model organizacji imprezy sportowej, składający się z 49 czynności, opracowany przez L. Jaczynowskiego<sup>13</sup>. O ile modele sieciowe organizacji imprez sportowych mają istotne znaczenie z punktu widzenia organizatorów imprezy, o tyle z punktu widzenia widzów najważniejszy jest program imprezy czyli „harmonogram zaplanowanych w czasie, istotnych dla odbiorcy zdarzeń, wynikających z planu ogólnego widowiska sportowego”<sup>14</sup>. Normami zwyczajowymi przy organizacji imprez sportowych, będącymi wyznacznikami ich profesjonalnego przygotowania, są także scenariusz imprezy i regulamin sportowy. Scenariusz imprezy rozumiany jest zwykle jako szczegółowy opis zachowań uczestników imprezy z uwzględnieniem czasu i przestrzeni, w powiązaniu z oddziaływaniami werbalno-wizualnymi<sup>15</sup>. Regula-

11. Por. A. Baczewski, B. Ryba (red.), *Podstawy prawne bezpieczeństwa imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2003.

12. E. Zawadzki, E. Zawadzka-Bartczak, *Protokół i ceremonial sportowy*, (w:) B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2001, s. 208.

13. L. Jaczynowski, *Zarys organizacji kultury fizycznej – zbiór wykładów*, AWF, Warszawa 1993.

14. W. Ryszkowski, *Planowanie strategiczne i operacyjne imprez sportowych*, (w:) B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych*, Polska Korporacja Menedżerów Sportu, Warszawa 2001, s. 41.

15. Tamże, s. 43.

min imprezy winien zawierać podstawowe reguły i przepisy jej organizacji, takie m. in. jak: cel zawodów, miejsce i termin imprezy, organizator imprezy, informacje o sponsorach, program imprezy, zasady i warunki uczestnictwa, system eliminacji i wyłaniania zwycięzcy, ocena zawodów i sprawy sędziowskie, zasady opieki medycznej i badań lekarskich, wymagania sprzętowe, informacje o nagrodach, informacje o protokole i ceremoniale sportowym, zestawienie dokumentów sporządzanych po zakończeniu imprezy, itp.<sup>16</sup>

Podstawową normą moralną (etyczną) przy organizacji imprez sportowych jest zasada fair play. Zapewnienie jednakowych warunków współzawodnictwa obliguje organizatorów imprez do przeprowadzania kontroli antydopingowych i doboru sędziów przestrzegających zasady etyki zawodowej<sup>17</sup>

W zarządzaniu imprezami sportowymi wyróżnić można 3 podstawowe orientacje kulturowe, tj. orientację zadaniowo-formalną, marketingową i osobową. Z pierwszym przypadkiem mieliśmy najczęściej do czynienia w przeszłości, kiedy efekty działalności organizacji sportowych były oceniane m. in. na podstawie liczby członków, uczestników, czy liczby przeprowadzonych imprez sportowych. W tym przypadku pierwszoplanowe znaczenie miała statystyka, a nie jakość przeprowadzonych imprez. W przypadku orientacji marketingowej, dominującej współcześnie, liczy się głównie odbiorca imprezy (klient). Z tego powodu organizator stara się zaspokoić jego potrzeby, stworzyć widowisko na wysokim poziomie, z udziałem gwiazd sportu, pełne emocji i przeżyć, w tym także przeżyć estetycznych<sup>18</sup>. Nie robi tego jednak bezinteresownie, ważny jest także efekt ekonomiczny oraz zaspokajanie oczekiwań sponsorów. W orientacji osobowej liczy się, przede wszystkim, dobro osobowe i efekty edukacyjne uczestników imprezy, kształtowanie więzi i relacji międzyludzkich. Poziom wyników sportowych i efekty ekonomiczne takich przedsięwzięć, choć doceniane, mają w gruncie rzeczy znaczenie drugoplanowe. Dobrymi przykładami tego typu imprez mogą być Międzynarodowe Parafiady Dzieci i Młodzieży organizowane corocznie przez ojców pijarów oraz Światowe Igrzyska Młodzieży Salezjańskiej.

## Podsumowanie i wnioski

1. W dziedzinie sportu realizowanych jest szereg przedsięwzięć w tym m.in.: organizowanie imprez sportowych, budowanie obiektów sportowych,

---

16. B. Ryba, *Organizowanie imprez sportowych*, (w:) B. Ryba (red.), *Organizacja imprez sportowych*, op. cit., s. 60-62

17. Więcej informacji na temat tej zasady znaleźć można w licznych publikacjach naukowych m. in.: Z. Żukowska, R. Żukowski (red.), *Fair play w europejskiej kulturze i edukacji*, Warszawa 2004.

18. Por. np. C. Matuszewicz, *Widowisko sportowe*, AWF, Warszawa 1990 oraz J. Mosz, *Widowisko sportowe*, (w:) J. Lipiec (red.), *Logos i etos polskiego olimpizmu*, Zespół Wydawców, Kraków 1994.

- przedsięwzięcia transferowe i edukacyjno-szkoleniowe. Ich skuteczna realizacja wymaga twórczego wykorzystania ogólnej wiedzy z zakresu zarządzania projektami.
2. W procesie zarządzania projektami wyróżnić można szereg etapów takich jak: określanie założeń, przygotowanie planu, organizacja projektu, realizacja – kierowanie, kontrola, zamknięcie projektu. W każdym z tych etapów występują problemy natury aksjonoramytywnej, tzn. konieczność respektowania pewnych wartości oraz norm prawnych, obyczajowych i moralnych.
  3. W zarządzaniu imprezami sportowymi wyróżnić można 3 podstawowe orientacje kulturowe, tj. orientację: zadaniowo-formalną, marketingową i osobową. W praktyce żadna z tych orientacji nie występuje w formie czystej i mamy do czynienia ze zjawiskiem częściowego zmieszania i wzajemnego przenikania się tych orientacji. O zjawisku tym można mówić niezależnie od wzajemnego stykania się i przenikania różnych kultur w przypadku uczestnictwa w imprezach sportowych przedstawicieli wielu narodowości i tradycji kulturowych (amalgamat kulturowy).