



ЖДАНОВА О.М.
ЧЕХОВСЬКА Л.Я

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
І СПОРТУ

Ольга ЖДАНОВА,
Любов ЧЕХОВСЬКА

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Львів
ЛДУФК
2017

УДК 796.062(075.8)

Ж 42

*Рекомендовано до друку вченою радою
Львівського державного університету фізичної культури
(протокол № 6 від 16 березня 2017 року)*

Рецензенти:

доктор педагогічних наук, професор,
ректор

Приступа Євген Никодимович

(Львівський державний університет фізичної культури);

доктор наук з фізичного виховання та спорту, професор,
перший проректор з науково-педагогічної роботи

Дутчак Мирослав Васильович

(Національний університет фізичного виховання і спорту України)

Жданова О.

Ж 42 Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чеховська. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 244 с.

ISBN 978-617-7336-17-3

Навчальний посібник висвітлює теоретичні основи управління, систему управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, її нормативно-правове й кадрове забезпечення; типологію, побудову та діяльність фізкультурно-спортивних організацій як відкритих систем; принципи, функції й методи управління; теоретико-методичні основи управління персоналом суб'єктів фізичної культури і спорту. Окремий розділ посібника присвячено міжнародному спортивному руху, діяльності міжнародних спортивних об'єднань, організацій адаптивного спорту, фізичного виховання, спорту для всіх.

Подано предметний покажчик, перелік використаної та рекомендованої літератури.

Для викладачів вищих закладів освіти, які готують фахівців для сфери фізичної культури і спорту, аспірантів, магістрантів, студентів, слухачів післядипломного навчання та підвищення кваліфікації.

УДК 796.062(075.8)

ISBN 978-617-7336-17-3

© Жданова О., Чеховська Л., 2017

© Львівський державний університет фізичної культури, 2017

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	6
-----------------	---

РОЗДІЛ 1

ВСТУП ДО КУРСУ «УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»	9
--	----------

1.1. Зародження та розвиток міжгалузевої науки управління	10
1.2. Сутність понять «управління» та «менеджмент»	13
1.3. Управління сферою фізичної культури і спорту як наука та навчальний предмет	16
1.4. Сучасні концепції теорії управління	18

Підсумок.....	20
Контрольні запитання і завдання.....	20

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	22
--	-----------

2.1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система.....	22
2.2. Органи публічної влади в системі управління сферою	25
2.3. Громадські організації у сфері фізичної культури і спорту	34
2.4. Спортивні школи, первинні фізкультурні осередки за місцем роботи і навчання	51
2.5. Кадрове забезпечення сфери.....	63

Підсумок.....	69
Контрольні запитання і завдання.....	70

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	72
3.1. Особливості функціонування фізкультурних організацій у сучасних умовах.....	72
3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій	76
3.3. Внутрішнє середовище організації та його компоненти.....	83
3.4. Зовнішнє середовище організації.....	87
3.5. Регламентування діяльності організацій	89
3.6. Діловодство і ділові наради	92
3.7. Спонсорство, юридична та соціальна відповідальність організацій	96
Підсумок.....	100
Контрольні запитання і завдання.....	101

РОЗДІЛ 4

ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ	102
4.1. Принципи управлінської діяльності	102
4.2. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління	104
4.3. Планування як функція управління.....	108
4.4. Організація: делегування повноважень, побудова або удосконалення організаційних структур	110
4.5. Мотивація діяльності співробітників організацій	117
4.6. Контроль, облік, звітність	124
4.7. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень	130
4.8. Методи управлінської діяльності	144
Підсумок.....	147
Контрольні запитання і завдання.....	148

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ..... 150

5.1. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва	151
5.2. Формальні та неформальні групи	156
5.3. Влада та особистий вплив на підлеглих.....	158
5.4. Управління конфліктними ситуаціями.....	161
5.5. Система, технологія та напрями управління персоналом	164
Підсумок.....	177
Контрольні запитання і завдання.....	177

РОЗДІЛ 6

МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА ТА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ..... 179

6.1. Міжнародний спортивний рух: історія та сучасний стан.....	179
6.2. Міжнародні спортивні об'єднання	183
6.3. Міжнародні організації адаптивного спорту	196
6.4. Міжнародні організації, які сприяють розвиткові фізичного виховання.....	202
6.5. Міжнародні організації, які розвивають спорт для всіх.....	204
Підсумок.....	212
Контрольні запитання і завдання.....	212

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК..... 213

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА..... 225

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА..... 240

ПЕРЕДМОВА

Ефективність функціонування сфери фізичної культури і спорту України багато в чому залежить від застосування сучасних управлінських технологій. Уся діяльність, яка здійснюється у сфері, є діяльністю управлінською як за формою, так і за змістом. Випускники вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту повинні оволодіти основами науки управління, умінями застосовувати теоретичні знання на практиці, що є необхідною умовою ефективної діяльності організацій сфери, підготовки спортсменів високого класу, підвищення рівня рухової активності та зміцнення здоров'я населення.

«Управління сферою фізичної культури і спорту» є однією з профільних дисциплін у фізкультурних навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації. Навчальна дисципліна логічно пов'язана з іншими дисциплінами, які вивчають студенти вищого навчального закладу: теорією і методикою фізичної культури, педагогікою, психологією, соціологією, оздоровчою фізичною культурою, економікою, маркетингом фізичної культури, олімпійським спортом, професійним спортом тощо.

Мета вивчення дисципліни «Управління сферою фізичної культури і спорту» – забезпечити майбутніх фахівців теоретичними знаннями про систему управління фізкультурним рухом в Україні та сформувати практичні вміння управлінської діяльності. Вивчаючи дисципліну, студентам потрібно:

1. Усвідомити роль фізичної культури і спорту в житті сучасного суспільства, структуру фізкультурного та спортивного руху в Україні, особливості діяльності різних його ланок.

2. Знати систему управління сферою фізичної культури і спорту, структурну побудову та зміст діяльності державних і громадських організацій, види регламентування їх діяльності, засади соціальної та юридичної відповідальності.

3. Знати систему кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту, порядок підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації фахівців та ефективного використання кадрових ресурсів.

4. Оволодіти інформацією про організації різних типів, які функціонують у сфері фізичної культури і спорту, регламентування їх діяльності, діловодство та ділові наради, основи спонсорської діяльності.

5. Вивчити принципи, функції та методи управління, особливості їх прояву в організаціях різних типів, зв'язувальні процеси, що спрощують виконання функцій управління.

6. Оволодіти знаннями та базовими вміннями сучасної технології управління персоналом організацій сфери, засвоїти інформацію про формальні й неформальні групи, форми влади, стилі керівництва, управління конфліктними ситуаціями.

7. Отримати уявлення про стан міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, особливості побудови та діяльності міжнародних організацій різних типів.

Розділ 1 передбачає знайомство з історією формування науки, висвітлює сутність понять «управління» та «менеджмент», спільне і розбіжне в їх тлумаченні; містить інформацію про формування «Управління сферою фізичної культури і спорту» як науки та навчального предмета в системі фізкультурної освіти; дає уявлення про сучасні підходи до визначення концепції управління як науки.

Розділ 2 присвячений вивченню побудови системи управління сферою фізичної культури і спорту України; особливостям підпорядкування, побудови та змісту діяльності державних і громадських організацій, які функціонують у сфері та їх кадровому забезпеченню.

Розділ 3 висвітлює типологію та характеристики організацій сфери; детально характеризує складові компоненти внутрішнього та зовнішнього середовища організацій; види регламентування діяльності: організаційне, правове, нормативне, адміністративне, економічне; питання соціальної та юридичної відповідальності організацій; діловодство в організаціях, порядок проведення ділових нарад, основи спонсорської діяльності.

Розділ 4 присвячений вивченню принципів, функцій і методів управління діяльністю організацій. У ньому подано принципи управління, подано класифікацію функцій і детально висвітлено загальні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль, а також процеси, які є зв'язувальними під час виконання функцій: прийняття рішень та комунікації; описано методи управлінської діяльності.

Розділ 5 містить інформацію про управління сумісною працею співробітників фізкультурних організацій; сутність технології управління персоналом; формальні та неформальні групи; характерні особливості влади та керівництва, управління конфліктними ситуаціями; доводить

актуальність упровадження сучасної технології управління персоналом у діяльність організації сфери.

Розділ 6 висвітлює історію та сучасний стан міжнародного спортивного руху, особливості побудови та зміст діяльності окремих міжнародних спортивних об'єднань, які розвивають види спорту, фізичне виховання, фізкультурно-оздоровчий рух «Спорт для всіх».

Кожен з розділів закінчується підсумком та переліком контрольних запитань.

Назва «сфера фізичної культури і спорту» збігається з поданою в законодавчих та інших офіційних документах, фаховій літературі. Зокрема, у новій редакції Закону України «Про фізичну культуру і спорт» (2016 р.) [137] зазначено:

- **фізична культура** – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя.

Фізична культура має такі напрями: фізичне виховання різних груп населення, масовий спорт, фізкультурно-спортивна реабілітація;

- **фізичне виховання різних груп населення** – напрям фізичної культури, пов'язаний з процесом виховання особи, набуттям нею відповідних знань та умінь з використання рухової активності для всебічного розвитку, оздоровлення та забезпечення готовності до професійної діяльності та активної участі в суспільному житті;
- **масовий спорт (спорт для всіх)** – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я;
- **фізкультурно-спортивна реабілітація** – система заходів, розроблених із застосуванням фізичних вправ для відновлення здоров'я особи та спрямованих на відновлення і компенсацію за допомогою занять фізичною культурою і спортом функціональних можливостей організму для поліпшення фізичного і психологічного стану.

У навчальному посібнику висвітлено аспекти управління розвитком усіх зазначених напрямів сфери фізичної культури і спорту.

ВСТУП ДО КУРСУ «УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ»

Науку управління фахівці різних країн вважають наукою міжгалузевістю. Вона має давню історію, нараховує велику кількість наукових шкіл, концепцій та визначень сутності управління. Одне з них, найбільш популярне, належить американському науковцеві Пітеру Друкеру. За його визначенням **управління** – «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу» [193].

Проблеми управління, як науки у сфері фізичної культури і спорту, почали вивчати відносно недавно, тому розробленої самостійної концепції теорії управління сферою фізичної культури і спорту на сьогодні не існує. Проте слід зазначити, що для управління характерна така ознака, як **інваріантність** (з лат. – незмінність у різних умовах; з француз. – незмінність, сталість). Саме тому ми говоримо про міжгалузевість науки. Це робить логічним дослідження проблем управління сферою фізичної культури і спорту із залученням та використанням досягнень міжгалузєвої теорії управління, її загальних концепцій.

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено, що фізична культура і спорт – одна із соціальних сфер діяльності суспільства [137]. Названа сфера має свою нормативно-правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси. Усім цим необхідно управляти для досягнення соціально-важливих цілей, до яких прагне сфера фізичної культури і спорту.

Отже, **управління сферою фізичної культури і спорту** – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному удосконаленні.

1.1. Зародження та розвиток міжгалузевої науки управління

Якщо посилалися на визначення управління, наведене вище, можна стверджувати: необхідність в управлінні виникла одночасно із формуванням людського суспільства, як тільки люди почали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. У наступні історичні періоди також існувала потреба у розвитку та вдосконаленні цього особливого виду діяльності.

Підтвердженням цього може бути пам'ятка писемності древніх єгиптян – книга «Повчання Птахотепа», яка написана близько чотирьох тисяч років тому. У ній, зокрема, є теза про те, що «коли ти начальник, слід бути спокійним, а коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його доки він не облежить свою душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, вражена лихом, хоче вилити свою душу більше, ніж добитися позитивного вирішення свого питання». Ця думка не втратила своєї актуальності й сьогодні.

Проблеми управління цікавили і древніх греків. Так, Платон підкреслював необхідність розподілу праці, спеціалізації її за видами робіт. Сократ, розглядаючи управління як особливий вид діяльності, вважав, що слід поставити конкретну людину на відповідне місце і добитися від неї виконання доручених їй завдань.

Практика управління формувалася також у Македонії, Римі, Київській Русі та інших древніх державах.

Перші кроки наука управління зробила у галузі промислового виробництва. У 1911р. активізувалася зацікавленість щодо управління, тому що саме тоді у США побачила світ книга Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління». Ця книга традиційно вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень [65]. Було б неправильно вважати, що названа книга з'явилася випадково. Розуміння того, що будь-якою організацією треба управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати мети, розвивалося з середини XIX століття. Ідею того, що управління може бути вагомим для розвитку та успіху організації, запропонував Фредерік Тейлор.

Пізніше наука управління набула статусу міжгалузевої науки: промисловості, сільського господарства, транспорту, торгівлі, сфери послуг тощо.

Метою науки управління є вивчення загальних закономірностей, усього того тотожного і спільного, що є в управлінні людьми у будь-якій сфері їх діяльності [42, 43].

Так, у першій половині ХХ століття отримали розвиток декілька шкіл управлінської думки. Хронологічно вони можуть бути названі в такому порядку: школа наукового управління, класична (адміністративна) школа, школа людських стосунків, школа поведінкових наук, школа науки управління.

Засновником **школи наукового управління** вважають Ф. Тейлора, який розробив систему наукової організації праці. Її засади розвивали Ф. Гілберт, Л. Гілберт і Г. Гант, котрі також займалися дослідженнями на ринні організації.

Наукове управління приділяло увагу людському фактору, що вважається найбільш важливою проблемою управління. Важливим внеском цієї школи було твердження про необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Передбачалася також можливість великого активного відпочинку та перерв у виробництві (за сучасним тлумаченням – вводилася виробнича гімнастика). Час на виконання визначених завдань був реальним і справедливо встановленим. Працівників, які виконували роботу більше від норми, нагороджували. Засновники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали тій чи іншій посаді, акцентували увагу на ваажливості навчання працівників [39].

Засновниками **класичної школи** є А. Файоль, Л. Урвік та ін. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією в цілому, сформулювали принципи й описали функції управління, про що йтиметься в одному із наступних розділів посібника [39, 66].

Засновниками **школи людських стосунків** вважають М. Фолліт, В. Мейо та ін. Вони вперше визначили управління (менеджмент) як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб». Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими підносинами, який базується на впливі безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа почала діяти у країнах світу як доктрина «відносин між людьми», «асоціація праці й капіталу» (Франція), школа «соціального партнерства» (Німеччина). Вона

сприяла позитивному подальшому розвитку теорії та практики управління [3, 66].

Засновниками **школи поведінкових наук** є К. Анджирис, Р. Лайкертон, М. Грегор, Ф. Герберг та ін. В основі їх концепції лежать методи налагоджування міжособових відносин, підвищення ефективності потенціалу людських ресурсів [39, 66].

Наведений стислий аналіз наукового здобутку різних шкіл свідчить, що розробники управлінських теорій сподівалися на відкриття найбільш ефективних шляхів досягнення цілей організації. Більш пізні дослідження і невдалі спроби втілення теоретичного здобутку в практику довели, що окремі положення управління були лише частково правильними в певних ситуаціях. Проте, кожна із шкіл зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки управління.

Наука управління поступово розвивалася і згодом її почали вивчати у навчальних закладах. Так 1926 року на кошти фонду Рокфеллера при Гарвардському університеті була створена спеціальна група, яка мала своїм завданням дослідження проблем організації та управління.

Поступово у США з'явилися журнали, присвячені питанням управління, почали видавати спеціальну літературу. Курси з питань управління були поступово запроваджені до програм вищих навчальних закладів США, де готували фахівців різних профілів.

Сьогодні вважають, що у США є найбільш розгалужена мережа закладів освіти, до якої належать сотні коледжів, університетів, спеціальних шкіл, де відбувається навчання, обговорення та вивчення проблем управління. Значна кількість вищих навчальних закладів має спеціальні факультети, вся програма навчання яких концентрується навколо науки управління.

В Україні управлінська наука досить довгий час була спрямована на вдосконалення адміністративно-командної системи. У своєму розвитку вона пройшла декілька етапів, під час яких розробляли форми і методи державного централізованого управління, державного регулювання, адміністративного управління виробництвом, відбувалося вдосконалення структур управління, вивчали планування й організацію виробництва, запроваджували нові форми функціонування і взаємодії державних органів управління, проводилися господарські реформи, радикальні зміни економічних відносин, формувалася національна економіка України.

Проблеми управління сферою фізичної культури і спорту України досліджували вітчизняні науковці: В. Гузара, Ю. Довгенько, М. Дутчака, В. Жукова, В. Затилкіна, В. Куделко, Ю. Мічуди, М. Олійника, В. Платонова, Ю. Шкребтія, Є. Приступи, О. Жданової, Л. Чеховської, В. Мудрика, С. Горбенка, Г. Путятіної, І. Приходька та ін. Проблеми управління також висвітлено у роботах зарубіжних фахівців, таких як С. Амстронг, В. Андресфф, М. Брюн, Э. Дейла, А. Кларк, Д. Мюсслер, В. Ритнер, Ф. Шааф, Д. Хайнман, Г. Хикса та ін. [33, 41, 52, 58, 70, 73, 102, 104 та ін.]

1.2. Сутність понять «управління» та «менеджмент»

У період формування в Україні ринкових відносин поряд зі звичним поняттям «управління» (суспільством, сферою, галуззю, організацією, персоналом та ін.) усе частіше застосовується інший термін – «менеджмент». Через це важливо з'ясувати, що є спільного і розбіжного у їх значенні.

Сьогодні фахівці дотримуються двох основних поглядів на тлумачення термінів «управління» і «менеджмент»: одні використовують ці поняття як ідентичні, взаємозамінні, як синоніми; інші дотримуються думки про те, що термін «управління» вживається для назви багатоаспектної діяльності, яка є ширшою порівняно із діяльністю під назвою «менеджмент». У викладенні сутності управління в навчальному посібнику ми дотримуватимемося саме цієї думки, тому що вважаємо прийнятною багатоаспектність розуміння сутності управління. Його можна вивчати як науку, мистецтво, функцію, апарат або орган та ін.

Управління як наука. Вище було зазначено, що вперше розгляд управління як засобу підвищення ефективності праці й діяльності організацій та як наукової проблеми відбувся у сфері промислового виробництва. Виникнення сучасного підходу до проблем управління пов'язано з іменем Ф. Тейлора, котрий у своїй роботі «Принципи наукового управління» (1911р.) заклав основи наукового підходу до вивчення та організації праці, до управління діяльністю організацій.

Книгу Ф. Тейлора традиційно вважають початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень. Тобто хто б і якими об'єктами не управляв, він повинен прогнозувати цілі, способи дії і засоби їх досягнення, а потім планувати їх та приймати кінцеве рішення.

Управління як мистецтво. Розуміння управління як мистецтва пов'язано зі здатністю ефективно застосовувати накопичені знан-

ня і досвід у практичній управлінській діяльності. Характеристика управління як мистецтва базується на таких обставинах: фізкультурні та спортивні організації становлять собою складні відкриті соціальні (у певних випадках соціально-технічні) системи, на функціонування яких впливають численні та різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Потреба використання в управлінні не тільки наукового підходу, але і мистецтва застосування накопичених знань у конкретних ситуаціях пов'язана, насамперед, з тим, що персонал організацій є найбільш важливим фактором ефективності діяльності. Своїм особливим характером, власною системою цінностей, специфічними мотивами до праці володіє кожен співробітник. Отож вважається, що управління повинно бути єдиним процесом, який поєднає науку й мистецтво та потребує не тільки систематичного поповнення наукових знань, але і постійного розвитку особистісних якостей управлінця, його здібностей застосовувати отримані знання в нестандартних ситуаціях практичної діяльності з метою забезпечення найбільш тісної взаємодії з персоналом і створення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу працівників.

Управління як функція. У вітчизняних енциклопедичних виданнях і спеціальній літературі «управління» у загальному вигляді вивчається як елемент, функція організованих систем різної природи (технічних, біологічних, соціальних). Це забезпечує збереження їхньої визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію сформованих цілей і програм.

Таке тлумачення поняття «управління» використовується для характеристики специфічної управлінської діяльності людини в різних сферах та соціальному житті.

Так, поняття «управління підготовкою спортсмена» трактується як оптимізація, доцільний розвиток його підготовленості, який забезпечує досягнення найвищих спортивних результатів. Сюди включені такі операції: прогнозування результатів, моделювання параметрів змагальної діяльності, рівня підготовленості й розвитку функціональних систем організму, програмування тренувального процесу, комплексний контроль за рівнем підготовленості, внесення корекції в систему підготовки.

Фізична культура і спорт належать до сфери соціального життя, становлячи собою невід'ємний елемент нематеріального виробництва.

У зв'язку з цим, не викликає сумніву правомірність використання поняття «управління» стосовно до сфери фізичної культури і спорту.

Отже, управління реалізується за допомогою виконання низки управлінських дій, що отримали назву функцій управління.

Управління як апарат або орган. Управління часто асоціюється з апаратом управління як специфічним складником фізкультурно-спортивної організації. Під час відсутності такого апарату організація, як цілісне утворення, існувати, а тим більше ефективно функціонувати, як правило, не може. Важливим є не тільки наявність апарату управління, але і його структурний склад, характер зв'язків між ланками й елементами структури управління, ступінь централізації і децентралізації, повноваження і відповідальність працівників, які посідають різні посади в апараті управління.

Відмінною рисою більшості фізкультурно-спортивних організацій є те, що в управлінні ними беруть участь їхні члени, у зв'язку з чим усе гостріше постають питання переходу від автократичного (адміністративного) до демократичного стилю управління.

Менеджмент. Термін «менеджмент» (management) англійського походження. В Україні його почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір [68].

Оксфордський тлумачний словник англійської мови пропонує таке його тлумачення. Менеджмент – це адміністративні навички й уміння особливого роду; влада й мистецтво управління; спосіб, манера поводження з людьми; орган управління і люди, його складники [59, 80].

У «Словнику іноземних слів» менеджмент подано як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності та прибутковості.

У англійських країнах термін «менеджмент» вживається досить широко і у різних значеннях, але найчастіше – щодо управління соціально-економічними процесами на рівні організації, фірми, клубу, що діє в ринкових умовах [104].

На цій відмінній рисі акцентують увагу інші фахівці в галузі управління [41]. Зокрема, менеджмент визначається як «...особливий вид професійної діяльності, спрямованої на досягнення підприємством, що діє в ринкових умовах, оптимальних господарських результатів

на основі застосування різноманітних принципів, функцій і методів соціально-економічного механізму менеджменту» [28,29,104].

Практично аналогічного погляду дотримуються і фахівці з управління сферою фізичної культури і спорту.

Менеджмент – це система заходів щодо ефективного управління організацією, фірмою, підприємством у сучасних умовах і на науковій основі [43, 45,46].

«Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах» [91, 92, 104].

Спортивний менеджмент – один з видів спеціального галузевого менеджменту, який має справу з управлінням організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, тобто організаціями, продуктом діяльності яких є фізкультурно-спортивні послуги [36, 37, 104].

Серед українських фахівців з управління дедалі більше поширюється практика використання терміна «менеджмент» як синоніма терміна «управління». Дійсно, термін «менеджмент» – синонім слова «управління», але не повністю. Сенс терміна «управління» значно ширший, оскільки він використовується не лише стосовно різних сфер людської діяльності, але і належить до біологічних і технічних систем.

1.3. Управління сферою фізичної культури і спорту як наука та навчальний предмет

Управління сферою фізичної культури і спорту як наука та навчальний предмет пройшло значний історичний шлях формування та розвитку. У 30-х роках у фізкультурних вишах вивчалися питання організації фізкультурної роботи, про що свідчать конспекти, матеріали, програми навчальних дисциплін Інституту фізичної культури ім. П. Ф. Лесгафта (у теперішньому Санкт-Петербурзі) та Державного центрального інституту фізичної культури (ДЦІФК, Москва), видані у 1933–1934 рр. Так, у збірнику матеріалів з навчальних дисциплін ДЦІФК (1934р.) містяться розділи, присвячені організації самодіяльної фізкультурної роботи у початковій та середній школі, плануванню та обліку фізкультурної роботи у вишах [144].

Визначними датами та подіями на шляху становлення предмета можна вважати такі:

1948 р. – у навчальні плани фізкультурних вшів окремим курсом було введено «Организацию физической культуры» (назви і прізвища авторів подано мовою оригіналу).

1949 р. – видано друком програму вищеназваного навчального курсу [88] та методичний посібник для студентів «История физической культуры и организация физической культуры и спорта» [49].

1952 р. – видано ще один методичний посібник для інститутів фізичної культури, який мав назву «Организация физической культуры и спорта в СССР» [89].

1961 р. – вийшла друком перша значна наукова праця з питань управління сферою фізичної культури «Организация физической культуры в СССР» під редакцією Н. І. Нікіфорова та В. С. Польшанського [87].

1965 р. – вийшла друком нова редакція навчального посібника «Организация физической культуры» згаданих авторів [86].

1966 р. – видано навчальний посібник для інститутів фізичної культури відомого українського фахівця М. Ф. Бунчука «Организация физической культуры в СССР» [85], згодом у 1970 та 1972 роках книгу доповнювали і перевидавали.

1977 р. – видано підручник для інститутів фізичної культури «Управление физкультурным движением» під редакцією В. А. Івоніна і К. А. Кулишковича [174].

70-ті роки відзначилися появою низки друкованих видань з питань управління фізичною культурою. Серед них: «Прогнозирование и планирование физической культуры» [138]; «Пути совершенствования управления физкультурным движением» В. Воронової [15]; «Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта» Б. Кузьмака і А. Осінцева, 1976 [149]. Було видано «Справочник физкультурного работника» під редакцією П. Ф. Савіцького [152] та «Спутник физкультурного работника» під редакцією В. А. Івоніна [154], «Международное спортивное движение» А. О. Романова [142].

1987 р. – видано підручник для інститутів фізичної культури «Управление физической культурой и спортом», підготовлений авторським колективом: І. І. Переверзін, М. М. Бугров, Я. Р. Вількін та ін. [173].

Значний внесок у розвиток науки управління фізичною культурою і спортом зробили професори Національного університету фізичного виховання і спорту України (м.Київ) М. М. Бака і М. В. Жмарьов.

Серед праць М. М. Баки слід назвати «Проблеми управління, підготовки і використання фізкультурно-спортивних кадрів в Україні на етапі переходу до ринкових віносин».

Книги М. В. Жмарьова побачили світ у 80-х роках: «Управление деятельностью тренера», «Системный подход и целевое управление в спорте», «Управление деятельностью спортивной организации», «Управленческая и организаторская деятельность тренера».

У 90-ті роки спеціальна література з питань управління сферою фізичної культурою майже не видавалась, за винятком «Спутника работника физической культуры и спорта» під редакцією П. Ф. Савіцького [153]. Підручник для інститутів фізичної культури не перевидавався, система управління сферою значно змінилася в умовах незалежних країн, які утворилися в результаті розпаду СРСР. Виникла нагальна потреба у підготовці навчальної літератури, у якій викладено загальні положення науки управління та міститься інформація про управління сферою фізичної культури і спорту України.

У 1996 році першою спробою підготовки такого видання став посібник О. М. Жданової «Управління фізичною культурою» [41]. Посібник отримав гриф Міністерства освіти України та використовувався у навчальному процесі фізкультурних вишів.

У 2009 році було видано навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту «Управління сферою фізичного виховання і спорту», який підготували О. М. Жданова та Л. Я. Чеховська. Як і попередній, названий посібник отримав гриф Міністерства освіти і науки України [40].

У зв'язку із змінами, які відбулися в управлінні сферою фізичної культури і спорту України наступного десятиріччя, виникла необхідність у виданні нового навчального посібника, удосконаленні його змісту та доповненні сучасною інформацією.

1.4. Сучасні концепції теорії управління

Управління як наука має значну кількість наукових шкіл, які мають власні концепції [169]. Проаналізуємо деякі з них, які є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління в різних сферах життя.

Системний підхід – спосіб наукового та практичного розв'язання складних проблем. За ним усі фізкультурно-спортивні організації є відкритими системами зі стабільними і змінними взаємозв'язками із врахуванням змін у будь-якому елементі системи або у системі в цілому. Тобто на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи чи проблеми загалом. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи [76].

Застосування системного підходу в управлінні дає змогу розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем [169].

Останніми роками у сфері фізичної культури і спорту ідеї та принципи системного підходу дедалі частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, управлінні підготовкою спортсменів.

Процесний підхід вивчає управління як процес. Управлінська діяльність вважається не миттєвою дією, а серією безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж становить собою процес, тому що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно з названим підходом, є сумою всіх функцій.

Автори, фахівці зі сфери управління аналізують різний перелік функцій. Огляд сучасної літератури дає можливість виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінювання, прийняття рішень та ін. [169].

Разом з тим поширена думка про те, що в процесі управління будь-якою організацією виконуються такі функції: планування, організація, мотивація, контроль. Названі види діяльності є необхідними для формування та досягнення цілей організації.

Ситуаційний підхід є значним внеском у теорію управління. Він вважає конкретну наявну ситуацію середовища важливою в цей момент обставиною, яка впливає на долю всієї діяльності організації. Тобто головним чинником названого підходу є ситуація – сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в цей, конкретний час.

Ситуаційний підхід вимагає від керівника вмінь «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що в конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

Ситуаційний підхід не відкидає описані вище підходи і не вважає їх неправильними. Слід зазначити, що цей підхід увібрав до себе більшість характеристик процесного та системного підходів [169].

Однак ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний процес і подібний, специфічні прийоми, які повинен застосовувати керівник для ефективного досягнення мети організації, можуть значно варіювати.

Підсумок

Матеріали розділу 1 дають загальне уявлення про те, що наука управління почала формуватися наприкінці XIX століття у США, автором перших друкованих праць був Ф. Тейлор. Поступово наука управління значно розвинулася, вийшла за межі однієї галузі та стала міжгалузевою. Зародилися різноманітні наукові школи, зокрема класична, людських стосунків, поведінкових наук тощо.

У сучасній фаховій літературі існують різні погляди щодо тлумачення термінів «управління» і «менеджмент». Автори навчального посібника вважають що в обох видах діяльності є багато спільного, однак термін «управління» має більш широке значення (наприклад: управління сферою), а термін «менеджмент» використовується, коли йдеться про управління діяльністю організацій (наприклад менеджмент спортивної організації).

У сфері фізичної культури і спорту управління (як наука та навчальний предмет) почало формуватися в 30-ті роки минулого століття, але до навчальних планів вишів було включено наприкінці 40-х років, почали видавати навчальну літературу. Значний внесок у розвиток навчального предмета зробили представники управлінської школи України: М. Ф. Бунчук, М. В. Жмарьов, П. Ф. Савицький, М. М. Бака, Ю. П. Мічуда, М. В. Дутчак, Є. Н. Приступа, О. М. Жданова, Л. Я. Чеховська та ін. Найбільш поширеними концепціями сучасної теорії управління є системний, процесний та ситуаційний підходи.

Контрольні запитання і завдання

1. Чому управління називають міжгалузевою наукою?
2. Де і коли зародилася наука управління? Кого вважають її засновником?

3. Що є спільного і розбіжного в тлумаченні термінів «управління» та «менеджмент»?

4. Які школи наукового управління є відомими у світі?

5. Як формувався навчальний предмет «Управління сферою фізичної культури і спорту» в системі підготовки фізкультурних фахівців?

6. Які Вам відомі концепції теорії управління? Охарактеризуйте їх зміст.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами. Соціальні підсистеми – такі, які належать до життя людей, їх відносин у суспільстві, це зокрема: економічна, політична, правова, наукова, культурна, фізичної культури і спорту та ін. Соціальними вони є тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Вони мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимося детальніше на характеристиці фізичної культури і спорту як соціальної системи.

2.1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система

Згідно з теорією систем сферу фізичної культури і спорту можна вважати підсистемою суспільства, а також – відносно самостійною системою, яка увібрала в себе декілька підсистем, що своєю чергою можуть бути також проаналізовані та вивчені як самостійні системи.

Ознаки сфери фізичної культури і спорту як соціальної системи:

- невід’ємність системи від загальної соціальної системи держави та суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, які вона розв’язує;
- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об’єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем [40,41].

Охарактеризуємо сферу фізичної культури і спорту як соціальну систему з погляду її характеристик.

Відкритість системи фізичної культури і спорту зумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи суттєво впливають такі фактори, як тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад

населення, його традиції, інтереси, національні особливості. У зв'язку з цим систему фізичної культури і спорту слід розглядати невід'ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є.

Фізична культура і спорт у цілому працюють на досягнення цілей, визначених суспільством, існують завдяки ресурсам, які надходять ззовні, деякі результати її діяльності теж виходять за рамки самої системи та працюють на навколишнє середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи і середовища.

Удосконалення системи фізичної культури і спорту повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту, як і окремим організаціям, притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які є в складі системи, вступають між собою у взаємодію.

Загальносистемні цілі формуються на рівні суспільства, на державному рівні. При перенесенні на більш низькі рівні системи вони набувають характеру конкретних завдань.

Цілісність. До сфери фізичної культури і спорту належить безліч компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, які здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення, полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання. Однак сукупність результатів вирішення завдань є потужним фактором розвитку цілісної системи фізичної культури і спорту.

Сфера фізичної культури і спорту одночасно є відносно самостійною системою, такою, яка має свої цілі, завдання, принципи функціонування у взаємодії із середовищем, що також характеризує її як цілісну систему.

Динамічність системи фізичної культури і спорту характеризує безперервність її змін у цілому, а також змін окремих частин. Змінюються методика, рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності фахівців, матеріально-фінансове забезпечення тощо. Усі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку сфери фізичної культури і спорту, що повинно враховуватися в діяльності її організацій.

Ієрархічність системи зумовлена тим, що в ній існує підпорядкованість підсистем та об'єктів, цілей, завдань. Саме ієрархічність

дає змогу виокремити управлінські вертикалі в середині підсистем більшості організацій.

Структурність полягає в тому, що зміст діяльності ланок і системи в цілому зумовлює структуру, функціонування сфери, побудову її компонентів.

Саме структуру управління сферою ми вивчатимемо в наступному підрозділі. Це суттєво допоможе поглибити знання про систему фізичної культури і спорту в цілому, буде важливим кроком до вивчення всіх наступних тем.

Сфера фізичної культури і спорту сучасної України дає змогу говорити про наявність трьох взаємодіючих підсистем управління [30].

Перша підсистема – це державне управління фізичною культурою і спортом, яке здійснюють органи публічної влади. Центральним органом є Міністерство молоді та спорту України.

Друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Сюди належать фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби тощо. Громадські організації є власниками придбаного ними майна і використовують його для досягнення статутних цілей.

Третя підсистема – управління в підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях. У складі групи є організації професійного спорту (спортивні клуби з футболу, професійна футбольна ліга тощо) та комерційні організації фізкультурно-спортивного напрямку фізкультурно-оздоровчої та/або спортивної діяльності, що надають фізкультурно-спортивні послуги (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри, фітнес-клуби тощо).

Подана класифікація є найбільш загальною та фундаментальною для фізкультурно-спортивних організацій. Вона є базовою основою для спортивного менеджменту, визначає його структуру і зміст, а також особливості механізму управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості.

У наступних підрозділах навчального посібника подано інформацію про державні та громадські органи управління сферою фізичного виховання і спорту. Діяльність підприємницьких фізкультурно-спортивних організацій є предметом економічних дисциплін у системі підготовки фізкультурних фахівців.

2.2. Органи публічної влади в системі управління сферою

Управління сферою фізичної культури і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої [30, 64].

До органів публічної влади належать органи державної влади (міністерства, обласні управління, районні відділи) та органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські та районні ради).

Щодо системи управління сферою фізичної культури і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є президент та уряд країни, які становлять виконавчо-розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер [20, 30, 55].

Президент країни видає укази і розпорядження з актуальних питань розвитку фізичної культури і спорту, туризму. Так, 09.02.2016р. Президент підписав указ «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [128]

Рада національної безпеки і оборони України, відповідно до Конституції України, є координаційним органом з питань національної безпеки та оборони при Президентові України [132]. Координує та здійснює контроль за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки та оборони в мирний час. Головою Ради національної безпеки і оборони України є Президент України. Персональний склад Ради національної безпеки та оборони України формує Президент України.

Уряд країни затверджує положення про профільне Міністерство, приймає постанови з актуальних питань розвитку фізичної культури і спорту, організує їх виконання і контроль за ходом виконання прийнятих постанов і розпоряджень.

Сфера фізичної культури і спорту України має у своєму складі велику кількість підсистем – організацій (установ). Загалом, усі організації сфери можна поділити на дві умовні групи: перша містить державні та самоврядні, друга – громадські. Управління сферою фізичної культури і спорту в Україні здійснюється на базі взаємодії також двох чинників: державного та громадського.

Державні органи управління, які впливають на розвиток фізичної культури і спорту, можна поділити за ознакою компетенції (функціональною областю) на три групи: *органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції* [40, 41].

До першої з названих груп належать такі, які у своїй діяльності вивчають та вирішують питання із різних сфер життя нашої країни, серед яких розвиток сфери фізичного виховання і спорту. Вони визначають повноваження органів управління сферою, а також найбільш важливі питання міжгалузевого характеру (такі, наприклад, як будівництво спортивних комплексів, підготовки спеціалістів з фізичного виховання, спорту тощо).

До названої умовної групи органів управління загальної компетенції належать ради народних депутатів на чолі з Верховною Радою України. Це вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури і спорту в країні. Так, Верховна Рада України в грудні 1993 року прийняла Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який лежить в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичної культури і спорту [137]. Окрім названого закону, Верховна Рада прийняла ще низку правових документів, у яких йдеться про фізичну культуру і спорт.

У складі Верховної Ради України діє **Комітет Верховної Ради** з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму (підставою для створення є Постанова Верховної Ради України № 148-VIII від 04 лютого 2015р). Кількісний склад: 7 депутатів (станом на 30.12.2016р). Він вивчає проблеми, бере участь у розробленні рішень Ради, ініціює законопроекти та здійснює експертизу законопроектів.

Аналогічні функції виконують ради обласного, міського та районного рівнів [56]. Крім того, ради народних депутатів, обласні, міські, районні адміністрації формують склад та керують діяльністю відповідних управлінь, відділів – державних органів спеціальної компетенції, які опікуються розвитком фізичної культури і спорту на своїх адміністративних територіях.

Рішення місцевих рад мають нормативний характер і є обов'язковими для виконання всіма організаціями, які функціонують на їх адміністративних територіях. Змістом роботи постійних депутатських комісій є розробка, ініціювання рішень рад щодо розподілу бюджетних коштів, створення чи ліквідації комунальних установ, організацій підприємств [127].

Другу групу державних органів, які беруть участь у розвитку сфери фізичної культури і спорту, становлять органи відомчої компетенції. До її складу належать певні міністерств та їх органи на місцях. До другої групи належать зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ та інші.



Для керівництва розвитком фізичної культури і спорту в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так, у системі **Міністерства освіти і науки України** діє Комітет з фізичного виховання та спорту (Наказ Міністерства освіти і науки України «Положення про Комітет з фізичного виховання та спорту» від 20.06.2013 № 808) [117].

Комітет є державною бюджетною установою. Він функціонує з метою належної організації фізичного виховання і спорту в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації [117]. Комітет очолює голова, якого призначає на посаду та звільняє з посади Міністр МОН України в установленому законодавством порядку. Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Комітету, обговорення найважливіших напрямів його діяльності у Комітеті утворюється колегія, яку очолює голова Комітету. Колегія є дорадчим органом Комітету. Положення, чисельність і склад колегії затверджує голова Комітету. Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу Комітету.

Для сприяння координації дій, підготовки пропозицій щодо удосконалення нормативно-правової бази, вирішення проблемних питань діяльності в Комітеті можуть утворюватися постійні або тимчасові допоміжні органи (комісії, робочі групи, організаційні комітети тощо). Рішення про утворення чи ліквідацію постійних або тимчасових допоміжних органів, їх кількісний та персональний склад затверджує голова Комітету за погодженням із МОН України.

Штатний розпис, а також кошторис доходів і видатків за погодженням з МОН України затверджує голова Комітету.

У структурі Комітету діють обласні та Київське міське відділення з фізичного виховання та спорту.

Основним завданням Комітету є участь у реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах.

Комітет, відповідно до завдань, здійснює таке:

- 1) бере участь у розробленні проєктів нормативно-правових актів, державних стандартів освіти з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах;
- 2) бере участь у методичному забезпеченні роботи з фізичного виховання і спорту, атестації педагогічних кадрів;
- 3) організовує в установленому порядку фізкультурно-оздоровчу роботу в навчальних закладах та оздоровлення учнівської і студентської молоді;
- 4) сприяє організації в навчальних закладах підготовки спортивного резерву для національних збірних команд України;
- 5) розробляє та подає на затвердження МОН України календарний план спортивно-масових заходів Комітету;
- 6) розробляє проєкти положень про змагання та забезпечує їх проведення;
- 7) організовує і проводить всеукраїнські та бере участь у міжнародних спортивних заходах серед учнівської і студентської молоді, які належать до компетенції Комітету;
- 8) забезпечує комплектацію національних збірних команд студентів і учнів для забезпечення їх участі в міжнародних змаганнях серед школярів і студентів;
- 9) бере участь у роботі Міжнародної федерації шкільного спорту та Міжнародної федерації студентського спорту;
- 10) взаємодіє зі студентською та учнівською спортивними спілками з питань розвитку спорту в навчальних закладах, їхньої участі в міжнародних змаганнях та здійснює їх фінансову підтримку відповідно до законодавства;
- 11) організовує проведення нарад, семінарів, «круглих столів» та науково-практичних, методичних конференцій з питань фізичного виховання і спорту, здорового способу життя учнівської і студентської молоді;
- 12) пропагує та популяризує через засоби масової інформації фізичне виховання і спорт, здоровий спосіб життя серед дітей, учнівської і студентської молоді та працівників освіти;

- 13) покладає заходів розвитку матеріально-технічної бази з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах;
- 14) здійснює моніторинг використання спортивних споруд навчальних закладів;
- 15) забезпечує ведення статистичної звітності з фізичного виховання і спорту в навчальних закладах [117].

Структура Комітету фізичного виховання та спорту містить такі управління: фізичного виховання, спортивної роботи, організаційно-нормативної роботи та матеріально-технічного забезпечення, кадрової та інформаційної роботи, фінансування та бухгалтерського обліку і відділ міжнародних зв'язків. Комітет є юридичною особою.

У підпорядкуванні обласних відділень Комітету фізичного виховання і спорту Міністерства освіти і науки України є дитячі спортивні школи.



Структурним підрозділом апарату **Міністерства оборони України** є Управління фізичної культури і спорту, призначене для реалізації в Збройних силах України державної політики у сфері фізичної культури і спорту, організації та проведення заходів фізичної підготовки і спорту, спрямованих на забезпечення фізичної готовності військовослужбовців і працівників

Збройних сил до професійної діяльності та формування здорового способу життя [98].

Управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами і директивами Міністра оборони України, керівними документами першого заступника та заступників Міністра оборони України, а також «Положенням про Управління фізичної культури і спорту Міністерства оборони України» (Наказ Міністерства оборони України від 19 травня 2016 року № 269).

Головна мета діяльності Управління полягає в забезпеченні розвитку фізичної культури і спорту в оборонному відомстві, сприянні позитивного іміджу України та її Збройних сил у світовому спортивному русі, забезпеченні підготовки спортсменів високого класу для успішного їх виступу на національних чемпіонатах та міжнародних змаганнях, у тому числі на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу та Європи, Всесвітніх іграх серед військовослужбовців, забезпеченні проведення заходів з фіз-

культурно-спортивної реабілітації учасників АТО, розвитку туризму в Міністерстві оборони та Збройних силах; сприяє розвитку спорту інвалідів серед військовослужбовців – учасників АТО.

До складу Управління фізичної культури і спорту належать дві відділи: відділ нормативно-методичного забезпечення фізичної підготовки та спортивної роботи та відділ організації спортивної діяльності та міжнародних зв'язків.

Управлінню фізичної культури і спорту Міністерства оборони України підпорядковані Центральний спортивний клуб Збройних сил України, м. Київ; Навчально-спортивна база літніх видів спорту м. Львів; Навчально-спортивна база зимових видів спорту «Тисовець» поблизу м. Сколе; Спортивний клуб, м. Біла Церква; Спортивний клуб м. Херсон; Спортивний клуб, м. Одеса; Група спортсменів-інструкторів вищої кваліфікації.

З метою активізації фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи, упровадження фізичної культури в повсякденне життя військовослужбовців та працівників Збройних сил України, пропаганди здорового способу життя в оборонному відомстві щороку проводиться Спартакіада структурних підрозділів Міністерства оборони України з шести видів спорту: шахів, футзалу, тенісу настільного, стрільби кульової, волейболу та плавання. У змаганнях беруть участь команди департаментів, управлінь та відділів. Зазвичай це близько 300 військовослужбовців, державних службовців та працівників Збройних сил України.

З 1993 року Збройні сили України є повноправним членом Міжнародної ради військового спорту (СІЗМ, IMSC – 1948р.), до складу якої належить 135 країн світу. Військовослужбовці України беруть участь у міжнародних змаганнях, які проводить СІЗМ: військових чемпіонатах світу та Європи з багатьох видів спорту, Всесвітніх літніх та зимових іграх серед військовослужбовців та Кадетських іграх. Девіз СІЗМу – «Дружба через спорт».

Прикладами державних органів відомчої компетенції є також Державна авіаційна служба України, Державне агентство автомобільного доріг України, Державна служба України з безпеки на транспорті, УДПШ «Укрпошта», Публічне акціонерне товариство «Українська залізниця».



Третьою групою на залізничному транспорті проводиться спортивно-масова робота на базі 6 дорожніх (у Донецьку, Львові, Одесі, Харкові, Дніпропетровську, Києві) та 13 вузлових фізкультурно-спортивних клубів «Локомотив».

Третю групу органів державного управління становлять органи спеціальної компетенції. До цієї групи належить Міністерство молоді та спорту України. На обласних, міських, районних рівнях (адміністративних територіях) – управління, відділи, сектори відповідних державних адміністрацій. Органи спеціальної компетенції представляють головну організаційну форму державного управління сферою фізичної культури і спорту в країні.



Міністерство молоді та спорту України – є центральним органом державної виконавчої влади спеціальної компетенції, підвідомчим Кабінету Міністрів України.

Постановою КМУ від 2.07.2014 року № 220 прийнято Положення про Міністерство молоді та спорту України [96].

Міністерство забезпечує формування та реалізує державну політику в молодіжній сфері, сфері фізичної культури і спорту. У межах своєї компетенції Міністерство організує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням [96].

До сфери його управління належать фізкультурно-спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, проектно-конструкторські установи, спортивні школи.

Міністерство очолює міністр, якого призначає на посаду за поданням Прем'єр-міністра України і звільняє з посади Верховна Рада України. Для погодженого вирішення питань, що належать до компетенції Мінмолодьспорту, обговорення найважливіших напрямів його діяльності може утворюватися колегія. Рішення колегії можуть бути реалізовані шляхом видання відповідного наказу Мінмолодьспорту.

Для розгляду наукових рекомендацій та проведення фахових консультацій з основних питань діяльності Міністерства можуть утворюватися інші постійні чи тимчасові консультативні, дорадчі та інші допоміжні органи.

Рішення про утворення чи ліквідацію колегії, інших постійних чи тимчасових консультативних, дорадчих та інших допоміжних

органів, їх кількісний та персональний склад, положення про них затверджує міністр.

До складу Міністерства належить 4 департаменти, 5 управлінь, 6 відділів, головні спеціалісти, сектори, патронатна служба.

Департаменти: фізичної культури та неолімпійських видів спорту олімпійського спорту; молодіжної політики; економіки, фінансів та інвестицій. *Управління:* фінансово-економічне; розвитку спортивної інфраструктури; роботи з персоналом; юридичне; організаційної роботи та планування.

Відділи: міжнародного співробітництва та європейської інтеграції; забезпечення роботи керівництва; контролю, діловодства та звернень громадян; бухгалтерського обліку та звітності; взаємодії з громадськістю та засобами масової інформації, національно-патріотичного виховання.

Міністерство молоді та спорту є юридичною особою. Йому підпорядковуються структурні підрозділи 24 обласних держадміністрацій, структурні підрозділи районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення.

Напрямки їхньої діяльності повністю узгоджуються з напрямками діяльності Міністерства та конкретизуються із врахуванням місцевих особливостей та ресурсів [96].

До групи державних керівних органів спеціальної компетенції можна зарахувати Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Їх утворення розпочато у 2003 році спеціальною Постановою Кабінету Міністрів України «Про утворення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх».



Очолює систему центрів **Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»**, який є державною бюджетною організацією і належить до сфери управління Мінмолодьспорту [94].

Безпосереднє керівництво центром здійснює директор, який призначається на посаду та звільняється з посади за наказом Мінмолодьспорту відповідно до умов укладеного з ним контракту в установленому законодавством порядку.

Центр забезпечує розвиток фізичної культури шляхом надання фізкультурно-спортивних послуг, проводить заходи, спрямовані на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного фі-

ничного розвитку та ведення здорового способу життя [34, 94, 136]. Надання фізкультурно-спортивних послуг здійснює лише фахівці, які мають відповідний ступінь вищої освіти та відповідну кваліфікацію.

З кожним роком збільшується кількість новоутворених районних і міських центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» в областях України.

До системи центрів станом на 01.08.2016 року належали 244 установи: Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», 24 обласні, 134 міські, 65 районних, 3 районні у містах, 26 селищних центрів фізичного здоров'я населення [61].

Основні завдання Всеукраїнського центру:

- сприяння реалізації державної політики та програм з питань розвитку фізичної культури;
- організація та проведення на загальнодержавному рівні фізкультурно-оздоровчої діяльності;
- проведення на загальнодержавному рівні просвітницької роботи з питань оздоровлення населення засобами фізичної культури і спорту з метою формування в населення потреб рухової активності;
- методологічне забезпечення центрів з питань, спрямованих на створення умов для занять населення фізичною культурою та масовим спортом;
- організація та проведення всеукраїнських конкурсів, показових виступів, фестивалів, спортивних свят та інших фізкультурно-оздоровчих заходів;
- контроль та координація діяльності підпорядкованих центрів на адміністративних територіях [94, 114].

Всеукраїнський центр, відповідно до покладених на нього завдань, проводить всеукраїнські фізкультурно-оздоровчі заходи; розробляє технології та нові форми рекреаційної та реабілітаційної роботи; розробляє проекти нормативно-правових актів з питань розвитку фізичної культури та забезпечення їх виконання; налагоджує зв'язки з міжнародними організаціями, які підтримують рух «Спорт для всіх»; проводить моніторинги рівня фізичного здоров'я різних груп населення та залучення громадян до занять масовим спортом; здійснює інформаційно-пропагандистську та видавничу діяльність з питань фізичної культури і спорту та здорового способу життя; проводить

семінари, наради, конгреси, конференції; розвиває матеріально-технічну базу, забезпечує мережу центрів спортивними спорудами, інвентарем і обладнанням; здійснює контроль, аналіз, координацію діяльності мережі центрів.

Центр є юридичною особою. У його складі можуть утворюватися консультативні та методичні ради, які здійснюють діяльність на громадських засадах.

2.3. Громадські організації у сфері фізичної культури і спорту

У системі фізкультурного руху функціонують недержавні організації, більшість яких традиційно називаються громадськими.

Громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості об'єднання громадян, яке створюється з метою задоволення потреб його членів у сфері фізичної культури і спорту [137].

Названі організації, також умовно, можна поділити на дві групи: керівні організації та первинні осередки. До групи керівних громадських організації належать, зокрема, ради фізкультурно-спортивних товариств.

На сьогодні в Україні функціонує чотири таких всеукраїнських товариства: «Україна», «Колос», «Спартак», «Динамо». Вони побудовані за територіально-відомчим принципом, а ради товариств (центральні, обласні, міські, районні) формуються в них шляхом виборів. Фінансуються громадські органи управління з різних джерел, останніми роками деякі з них частково фінансуються із державного бюджету.



ФСТ «УКРАЇНА»

Фізкультурно-спортивне товариство «Україна» є масовою, добровільною, самостійною громадською організацією, яка на умовах індивідуального і колективного членства об'єднує громадян, громадські організації, трудові колективи промислових підприємств, колективи вищих навчальних закладів з метою організації та всебічного сприяння розвитку фізичної культури, створення належних умов для зміцнення здоров'я народу України [161].

Товариство є незалежним від державних, господарських, політичних та інших громадських організацій. Керується Конституцією, законами

України та статутом Товариства. Товариство співпрацює з іншими фізкультурними організаціями України, органами державної влади і управління, кооперативами, творчими та громадськими організаціями. Діяльність Товариства поширюється на територію України.

Головні завдання Товариства:

- розвиток масового фізкультурного руху у виробничих організаціях та навчальних закладах України;
- підготовка спортивних резервів;
- використання фізичної культури як засобу духовного впливу, національного відродження і зміцнення здоров'я різних вікових груп населення.

Однією з основних функцій Товариства є організація і проведення спортивних заходів на місцях. Організаційно-методичну роботу Товариство виконує через Центральну раду, якій підпорядковуються 24 обласні, Кримська республіканська, а також міські ради. Усі керівні органи товариства формуються шляхом висунення кандидатур і виборів безпосередньо на зборах, конференціях, пленумах, де одночасно встановлюють кількість членів у виборних органах та обирають ревізійні комісії, які здійснюють контроль за станом їх фінансово-господарської діяльності.

Вищим органом Товариства є з'їзд, який скликається 1 раз на 5 років. У період між з'їздами, згідно зі статутом Товариства, може скликатися Всеукраїнська конференція.

Основою Товариства є первинні фізкультурно-спортивні організації: колективи фізкультури, фізкультурно-оздоровчі та спортивні клуби, які створюють за місцем роботи і навчання.

Кошти Товариства утворюються з внесків, пожертв, проведення ігор, ставок, лотерей, лекцій, спортивних та інших заходів, прибутків від виробничої, господарської та видавничої діяльності. Право розпоряджатися коштами належить виборним органам Товариства. Усі кошти від господарської та виробничої діяльності використовуються лише для виконання статутних цілей та завдань [161].

Товариство є юридичною особою, має прапор, емблему, нагрудні знаки, іншу атрибутику.

Для задоволення фізкультурних потреб працівників залізничного транспорту та членів їхніх сімей асоційованими членами товариства є фізкультурно-спортивні клуби «Локомотив» шести залізниць України: Придніпровської, Львівської, Південної, Південно-Західної, Донецької та Одеської.

Фінансування залізничних фізкультурних ланок здійснює держава на адміністрація залізничного транспорту України «Укрзалізниця» та профспілка працівників залізничного транспорту.



Всеукраїнське фізкультурно-спортивне товариство «КОЛОС» агропромислового комплексу України є самостійною, неприбутковою, добровільною всеукраїнською громадською організацією, яка об'єднує за спільними інтересами працівників агропромислового комплексу України членів агроформувань всіх типів; фермерів, власників майнових та земельних паїв, працівників харчової, переробної промисловості; інших суміжних галузей сфери обслуговування сільського населення усіх форм власності, також підприємств і організацій інших галузей народного господарства [155].

Метою діяльності товариства є сприяння організації та проведення фізкультурно-оздоровчої і спортивно-масової роботи серед широких верств населення, передусім, сільського, працівників агропромислового комплексу та членів їхніх сімей, а також задоволення та захист спільних інтересів своїх членів.

Основні завдання діяльності товариства:

- сприяння визнанню на державному рівні сфери фізичної культури і спорту як пріоритетного напрямку державної політики в сільській місцевості та в галузях сільськогосподарського виробництва;
- сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої роботи серед вихованців дошкільних установ, позашкільних закладів, учнів сільських загальноосвітніх шкіл, училищ і студентів аграрних навчальних закладів усіх рівнів акредитації, в яких діють осередки товариства;
- сприяння розвитку дитячо-юнацького резервного спорту;
- сприяння організації та проведенню фізичної підготовки сільської молоді допризовного і призовного віку для успішної служби в лавах ЗСУ;
- сприяння створенню та діяльності територіальних сільських (селищних) галузевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних клубів тощо.

Товариство побудоване за територіальним принципом згідно з адміністративно-територіальним устроєм та системою агропромислового

впливу. Структура товариства передбачає місцеві (первинні осередки, піщині, міські ради), регіональні (в АР Крим, областях, містах Києві та Севастополі) та центральний орган управління.

Формування керівних виборних органів Товариства відбувається шляхом висування кандидатур і виборів безпосередньо на конференціях, пленумах.

Вищим органом Товариства є республіканський з'їзд, який скликається, як правило, 1 раз на 5 років. З'їзд обирає Центральну раду товариства та його голову, Центральну контрольно-ревізійну комісію.

У період між з'їздами виконання їх функцій покладається на Центральну раду. Центральна рада збирається на свої пленуми (засідання) за потреби, але не рідше, ніж один раз на рік.

Кошти Товариства утворюються з фінансування профспілки працівників АПК та інших галузевих комітетів профспілки, соціального захисту, місцевих бюджетів, надходжень від проведення різноманітних платних заходів і платних послуг населенню, власної господарської діяльності, спонсорів тощо.

Закон «Про пріоритетний розвиток села та агропромислового комплексу України» (1992 р.) дав змогу поліпшити фінансовий стан Товариства «Колос» за рахунок збільшення бюджетного фінансування.

Товариство «Колос» має символіку, зареєстровану в установленому порядку, а також спортивні пам'ятні медалі, знак «Почесний член товариства «Колос», Почесну грамоту, Диплом, спортивну форму, які видає Центральна рада товариства «Колос».

Товариство «Колос» є юридичною особою, має власне рухоме і нерухоме майно [155].



Фізкультурно-спортивне товариство «ДИНАМО» України є всеукраїнською громадською організацією, що об'єднує колективи фізичної культури і спорту працівників і військовослужбовців Адміністрації Президента України, Міністерства внутрішніх справ України, Державного департаменту України з питань виконання покарань, Міністерства з надзвичайних ситуацій України, Національної служби безпеки України, Державної прикордонної служби України, Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державної прокуратури України, Державної митної служби України,

Антимонопольного комітету України, Управління державної охорони України, Податкової міліції Державної податкової адміністрації України, працівників, службовців підприємств і організацій, колективних членів Товариства, студентів та курсантів вищих навчальних закладів, які готують фахівців для правоохоронних органів України, окремих громадян, а також членів їхніх сімей, що прагнуть займатися фізичною культурою і спортом, та сприяти їх розвитку в Україні [160].

Голова Товариства є Головою Президії, який обирається та відкликається всеукраїнською конференцією шляхом голосування. Склад Президії обирається на всеукраїнській конференції Товариства, засідання Президії відбуваються за потреби, але не рідше, ніж один раз на шість місяців.

Товариство є всеукраїнською неприбутковою громадською організацією, діяльність якої поширюється на територію всієї України. Товариство є юридичною особою з колективною формою власності, побудоване за територіально-відомчим принципом.

Для забезпечення своєї діяльності товариство утворює виробничі підприємства, асоціації; акціонерні товариства, фізкультурно-спортивні клуби, центри, команди; здійснює будівництво та експлуатацію спортивних споруд; організує мережу гуртової та роздрібної торгівлі; створює свою інформаційно-рекламну базу та видає друковану, відео- і аудіо продукцію; створює творчі та інші об'єднання, майстерні, мисливсько-рибальські та інші організації і підприємства; здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Органи управління Товариства обирають аналогічно до процедури обрання в інших товариствах, що викладена вище. Вищим статутним органом Товариства є всеукраїнська конференція, яка скликається один раз на п'ять років та визнається правомочною, якщо в її роботі бере участь більше ніж половина делегатів, обраних від більшості територіальних організацій Товариства. Вона обирає президію, яка проводить свої засідання 1 раз на квартал. Вищим керівним органом товариства в період між конференціями є Президія Товариства. Структура управління Товариством є триланковою: республіканська рада, ради територіальних організацій, ради первинних організацій. Територіальні організації товариства: 24 обласні, Київська міська. Первинні організації працюють в установах, навчальних закладах, частинах і з'єднаннях військ, правоохоронних органах країни.

Кошти Товариства складаються із вступних і щорічних членських внесків членів Товариства; фінансової допомоги з боку державних та місцевих органів виконавчої влади; надходжень від доходів господарської та підприємницької діяльності створених госпрозрахункових підприємств, установ і організацій Товариства; добровільних внесків і пожертвувань юридичних і фізичних осіб; інших надходжень, не заборонених законодавством України.

Фінансові прибутки Товариства використовуються для досягнення його статутних цілей, розвитку соціально-економічних програм. Товариство є власником промислових підприємств, спортивних споруд, риболовецько-мисливських та оздоровчих спортивних баз з їх рухомим і нерухомим майном, обладнанням, сировиною та коштами на банківських рахунках.

Товариство має свій прапор, емблему, членський квиток, нагрудний знак і спортивну форму, є юридичною особою [160].

Фізкультурно-спортивне товариство «СПАРТАК» профспілок

України є громадською організацією, діє на засадах добровільності, рівноправності його членів, самоврядування, законності та гласності і не передбачає отримання прибутку від своєї діяльності [159].



Метою є фізкультурно-оздоровча і спортивно-масова робота серед працівників галузевих профспілок та членів їхніх сімей, розвиток олімпійського руху, сприяння розвитку дитячо-юнацького спорту, підготовці спортивних резервів. Членами товариства можуть бути юридичні та фізичні особи (у тому числі зарубіжні). Індивідуальними членами можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, а також особи без громадянства, які досягли 14-річного віку, визнають статут, активно сприяють діяльності товариства та сплачують членські внески [159].

Основні завдання діяльності товариства:

- сприяння зміцненню здоров'я громадян засобами фізичної культури і спорту, створення необхідних умов для їх масового розвитку;
- пропаганда фізичної культури і спорту, здорового способу життя;
- підготовка спортсменів високого класу.

Для виконання статутних завдань товариство здійснює таке:

- утворює спортивні школи, секції, групи фізкультурно-оздоровчої спрямованості, різнопрофільні фізкультурно-спортивні

- об'єднання та організовує в них систематичні заняття фізичною культурою і спортом;
- бере участь, спільно з органами охорони здоров'я, у здійсненні лікарського контролю за станом здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом;
- надає допомогу в проведенні фізичного виховання дитячим дошкільним установам, загальноосвітнім школам, дитячим будинкам, середнім спеціальним і вищим навчальним закладам, а також за місцем проживання;
- проводить різноманітні спортивно-масові заходи, сприяє підвищенню майстерності спортсменів і команд з видів спорту, комплектує збірні команди товариства, бере участь у комплектуванні збірних команд України;
- розширює мережу спортивних споруд, надає фінансову допомогу для їх реконструкції та ремонту, забезпечує ефективне використання спортивних баз;
- створює підприємства, установи, організації зі статусом юридичної особи;
- проводить науково-практичні конференції, видає методичні матеріали;
- проводить підвищення кваліфікації фізкультурних кадрів, громадських інструкторів, тренерів, суддів;
- бере участь у розвитку міжнародних спортивних зв'язків, організовує спільні фізкультурно-спортивні заходи, здійснює обмін делегаціями;
- проводить лотереї, аукціони, виставки спортивного інвентарю й обладнання.

Товариство має свою символіку, затверджену та зареєстровану згідно з чинним законодавством, є юридичною особою [159].

Значну групу керівних громадських організацій становлять **спортивні федерації** [171, 176, 177, 178, 179 та ін.].

У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено, що спортивні федерації (асоціації, спілки, об'єднання тощо) – громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями яких є такі:

- забезпечення інтересів членів відповідних спортивних федерацій у сфері спорту, зокрема сприяння захисту їх соціальних, економічних, творчих, вікових, національно-культурних та інших інтересів;

- сприяння розвитку відповідного виду (видів) спорту шляхом участі у розробленні та виконанні відповідних програм;
- залучення різних груп населення до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності;
- сприяння підготовці спортсменів національних збірних команд та забезпечення їх участі в офіційних міжнародних спортивних змаганнях;
- організація та проведення фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;
- участь у здійсненні кадрового забезпечення розвитку відповідного виду (видів) спорту;
- сприяння розвитку міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури і спорту [137].

Спортивною федерацією інвалідів є спортивна федерація, в яку об'єднуються інваліди з певною вадою здоров'я задля розвитку видів спорту інвалідів.

Спортивні федерації діють на підставі статутів.

У найменуванні спортивної федерації зазначається вид спорту, розвитку якого вона сприяє. У найменуванні спортивної федерації інвалідів зазначається відповідна вада здоров'я.

Спортивні федерації можуть мати всеукраїнський або місцевий статус [111].

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, може надати спортивній федерації статус національної спортивної федерації.

Статус національної спортивної федерації надається лише одній спортивній федерації з відповідного виду спорту, яка має всеукраїнський статус. Статус національної спортивної федерації інвалідів надається лише одній спортивній федерації окремо для інвалідів з ураженнями опорно-рухового апарату, вадами зору, слуху та розумового і фізичного розвитку.

Спортивні федерації із статусом національної спортивної федерації відповідно до договору з центральним органом виконавчої влади, що реалізовує державну політику у сфері фізичної культури та спорту:

- забезпечують розвиток відповідного виду спорту;
- представляють вид спорту у відповідних міжнародних спортивних федераціях, перелік яких затверджується центральним органом

виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, з урахуванням пропозицій Національного олімпійського комітету України, Національного комітету спорту інвалідів України, Спортивного комітету України та на міжнародних спортивних змаганнях;

- здійснюють у визначеному порядку організацію та проведення офіційних міжнародних спортивних змагань на території України та всеукраїнських спортивних змагань;
- інформують центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, про проведення всіх спортивних заходів та про рейтинг спортсменів з підсумками змагань [137].

Спортивні федерації із статусом національної спортивної федерації можуть отримувати з державного бюджету фінансову підтримку відповідно до закону на розвиток відповідного виду спорту, організацій і проведення спортивних заходів.

Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, затверджує положення про проведення відповідних всеукраїнських спортивних змагань з урахуванням пропозицій національних спортивних федерацій.

Надання на конкурсних засадах спортивним федераціям статусу національної спортивної федерації та позбавлення цього статусу здійснюються відповідно до положення, затвердженого Кабінетом Міністрів України.

Національні федерації України спрямовують діяльність федерацій областей і міст з відповідного виду спорту. Вищим органом національної федерації є конференція, яка проводиться один раз на чотири роки. Конференція формує та обирає президію, що управляє діяльністю федерації в період між конференціями і збирається на свої засідання один раз на рік. Виконавчо-розпоряджувальним органом федерації є виконком, який проводить засідання один раз на два місяці.

Федерацію з виду спорту очолює президент, який має заступників (віце-президентів). Кошти національних федерацій складаються: з асигнувань Мінмолодьспорту; коштів збірних команд України; заявкових внесків від проведення змагань, прибутків від змагань; членських внесків; відрахувань від контрактів, що укладаються спортсменами, тренерами з іноземними спортивними організаціями; прибутків від

ної господарської діяльності; добровільних пожертв, спонсорських внесків.

Федерації є юридичними особами [137].

Станом на 2016 рік 37 спортивних федерацій з олімпійських видів та спортивних федерацій з неолімпійських видів спорту мають статус національних спортивних федерацій.

Національний олімпійський комітет (НОК) України.

22 грудня 1990 року І Генеральна асамблея засновників прийняла рішення створити Національний олімпійський комітет України і ця дата є офіційною датою його створення. У вересні 1993 року НОК України був остаточно визнаний Міжнародним олімпійським комітетом.

Мета НОК України – забезпечення участі українських спортсменів в Олімпійських іграх, розширення міжнародного співробітництва, популяризація масового спорту і здорового способу життя, фізичне і духовне збагачення людей.

З цією метою НОК України співпрацює з державними, громадськими іншими організаціями. Національний олімпійський комітет України єдиною федерацією з олімпійських видів спорту.

Національний олімпійський комітет України діє у відповідності з положень Олімпійської Хартії МОК, Конституції України, Закону України «Про громадські об'єднання», чинного законодавства України його Статуту (нова редакція затверджена у 2014р.) [157]. Національний олімпійський комітет України має всеукраїнський статус.

Національний олімпійський комітет має свої відділення в усіх частинах України.

Першим президентом НОК України був обраний олімпійський чемпіон Валерій Борзов (Ігри XX Олімпіади в Мюнхені, легка атлетика 0м та 200м). У 1994 році В. П. Борзов увійшов до складу Міжнародного олімпійського комітету, він є представником МОК в Україні.

23 червня 2002 року Генеральна асамблея НОК України обрала президентом НОК України ушавленого легкоатлета, олімпійського чемпіона Сергія Бубку, який є членом Виконавчого комітету МОК.

Президент обирається таємним голосуванням з членів НОК України іно-виборною Генеральною асамблеєю, яка відбувається у рік прове-

дення Олімпійських зимових ігор, строком на 4 роки. Президент може обиратися на будь-який наступний чотирирічний термін. До керівного складу НОКУ належать: президент і 7 віце-президентів.

Національний олімпійський комітет має виключне право представляти Україну на Олімпійських Іграх та регіональних, континентальних і світових комплексних змаганнях, які відбуваються під патронатом МОК. Так, НОКУ представляє команду України на літніх та зимових Іграх Олімпіад, юнацьких Олімпійських іграх (з 2010 року започаткованих МОКом), Європейських Іграх. Традиційно, починаючи з 1993 року юнаки і дівчата України беруть участь і у зимових і літніх Європейських юнацьких олімпійських фестивалях (днях), де посідають високі місця серед європейських країн.

У 1995 році НОК України почав випускати свій офіційний (квартальний) журнал, який виходить під назвою «Олімпійська арена», а з 1997 року видає щомісячний бюлетень «Олімпійські новини від НОК України».

Національний олімпійський комітет України має широкі зв'язки з НОКами сусідніх країн. Його представники є членами різних міжнародних організацій і об'єднань.

Тісні зв'язки НОК України має з українськими спортивними організаціями за кордоном. Комітети друзів НОК України були створені і працюють у США, Канаді, Австралії.

Генеральна асамблея є вищим статутним органом НОК України. До складу Генеральної асамблеї належать усі члени НОК України. Черговою сесію Генеральної асамблеї скликає Президент не менше ніж один раз на рік. Позачергову сесію Генеральної асамблеї скликає на вимогу Президент або не менш як однієї третини членів НОК України.

Виконком обирається Генеральною асамблеєю на 4 роки і є виконавчим органом НОК України в період між її засіданнями. Виконком організовує виконання рішень Генеральної асамблеї та здійснює загальне керівництво діяльністю НОК України. Засідання виконкому відбуваються один раз на три місяці.

Робочою мовою НОК є українська. До штатного апарату НОК належать служба президента, виконавча дирекція, управління олімпійського руху; управління матеріально-технічного забезпечення, відділ зв'язків із ЗМІ та громадськістю; фінансовий відділ; юридичний відділ; міжнародний відділ; менеджер з маркетингу; комісії: етико-дисциплінарна

з олімпійської освіти та культури; атлетів; «Жінки та спорт»; юридична; зі зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування; медична; «Засоби масової інформації та пропаганда олімпійського руху»; «Спорт та навколишнє середовище»; «Спорт для всіх»; зі зв'язків з суб'єктами олімпійського руху; з нагороджень; зі зв'язків з осередками НОК; з роботи зі спортивними федераціями; «Чесна гра»; по роботі з діаспорою; з підвищення кваліфікації тренерського складу та стратегії олімпійської підготовки; Асоціація олімпійців України.

Членство в НОК України є добровільним і може бути індивідуальним, почесним та добродійним.

До складу НОК України обирають таких фізичних осіб:

- члени МОК в Україні, члени комісій ЄОК в Україні;
- представники спортивних федерацій з олімпійських видів спорту;
- атлети-учасники Олімпійських ігор;
- представник Олімпійської академії України;
- представники місцевих осередків НОК України в областях та місті Києві;
- представники інших суб'єктів олімпійського руху в Україні та окремі громадяни, які сприяють розвитку та пропаганді олімпізму в Україні.

Національний олімпійський комітет може обирати почесних членів (з тих, які йдуть у відставку), або членів-доброчинців (які зробили вагомий внесок у розвиток олімпійського руху).

Члени НОК України є представниками НОК України в територіях, організаціях, суб'єктах, які їх рекомендували.

Кошти НОК України:

- членські внески, добровільні та благодійні внески, пожертвування, інші спонсорські внески, надходження від проведення спортивних заходів та використання символіки НОК України, які не суперечать чинному законодавству;
- кошти, набуті у результаті підприємницької діяльності юридичних осіб, створених НОК України;
- дотації чи субсидії, отримані з державного або місцевого бюджетів, інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Національний олімпійський комітет є самостійною громадською організацією, юридичною особою, має власну печатку із зображенням своєї символіки, рахунки у банках. Штаб-квартира НОК знаходиться в Києві [157].



Національний комітет спорту інвалідів України

Формування спортивного руху інвалідів в Україні бере свій початок з 1989 року. Саме в цей час почали створюватись фізкультурно-спортивні та оздоровчі клуби інвалідів. Згодом ці громадські об'єднання стали основою для створення національних федерацій спорту інвалідів з різними видами нозологій та вадами: опорно-рухового апарату, зору, слуху та інтелекту. У 1992 році ці чотири федерації об'єдналися в Національний комітет спорту інвалідів України, який представляє Україну в міжнародному паралімпійському й дефлімпійському русі та виконує функції Національного паралімпійського комітету. У 1993 році за рішенням Уряду України були створені Український центр з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт» та 27 регіональних центрів «Інваспорт». В Україні діють, окрім 27 регіональних центрів 109 їх відділень в обласних, міських центрах, 174 фізкультурно-спортивні та оздоровчі клуби інвалідів, 27 дитячо-юнацьких спортивних шкіл інвалідів. Щорічно в Україні проводяться понад 250 чемпіонатів першостей та кубків з 19 видів спорту серед інвалідів з ураженнями зору, слуху, опорно-рухового апарату та інтелекту.

Україна брала участь у 6 літніх і 5 зимових Паралімпійських іграх. Вперше країна виступала на іграх 1996 року і відтоді не пропустила жодної Паралімпіади. За свою історію завоювала загалом 464 медалі (374 на літніх і 90 на зимових). На літніх Паралімпійських іграх 2010 року збірна України посіла третє місце у командному заліку.

За оцінками Міжнародного паралімпійського комітету, міжнародних спортивних федерацій інвалідів темпи розвитку паралімпійського руху в Україні є найвищими в Європі.

Поєднання діяльності Національного комітету спорту інвалідів України і державної системи «Інваспорт» стало могутнім фактором розвитку фізичної культури і спорту інвалідів у нашій державі [7, 8, 78]

Спортивний комітет України.



СПОРТИВНИЙ КОМІТЕТ
України

Спілка громадських організацій «Спортивний комітет України» є всеукраїнською спілкою всеукраїнських спортивних федерацій (асоціацій, об'єднань тощо) з неолімпійських видів спорту, яка координує розвиток спортивного руху в Україні з видів спорту, що не належать до програми Олімпійських ігор [151, 158]

Спортивний комітет України діє на підставі статуту (нова редакція 2008р.), який відповідає Закону України «Про громадські об'єднання», іншим нормативно-правовим актам.

Метою діяльності є сприяння розвиткові видів спорту, що не входять до програми Олімпійських, Паралімпійських ігор, підтримка діяльності тих громадських організацій, що сприяють розвитку цих видів спорту, координація їх діяльності.

Спортивний комітет України виконує такі функції:

- має виключне право представляти Україну на Всесвітніх, Європейських іграх з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор;
- разом з відповідними спортивними федераціями (асоціаціями, спілками, об'єднаннями тощо) може організовувати та проводити всеукраїнські та міжнародні заходи на території України з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор;
- бере участь у програмах Олімпійської солідарності;
- забезпечує виконання положень Всесвітнього антидопінгового кодексу, бере участь у боротьбі проти використання в спорті заборонених речовин і процедур, а також у міжнародній боротьбі проти наркоманії;
- має свою символіку, виключне право на її використання та юридичний захист.

Центральний орган виконавчої влади з фізичної культури і спорту сприяє Спортивному комітетові України в розвитку спортивного руху з неолімпійських видів спорту, надає йому фінансову підтримку з державного бюджету для здійснення статутної діяльності, підготовки та участі національних збірних команд у Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, інших міжнародних змаганнях.

Генеральна асамблея – вищий орган управління СКУ, який складається з уповноважених представників спортивних федерацій, членів СКУ. Чергова сесія Генеральної асамблеї скликається не рідше, ніж один раз на рік.

Виконавчий комітет – вищий керівний орган СКУ в період між сесіями генеральної асамблеї. Виконком формується строком на 4 роки звітно-виборчою генеральною асамблеєю, на якій визначається його кількісний склад.

Президія – постійно діючий керівний орган СКУ, який здійснює поточне управління спілкою. Президія формується за посадовим принципом звітно-виборчою генеральною асамблеєю строком на 4 роки.

Президент СКУ обирається з представників членів СКУ звітно-виборчою Генеральною асамблеєю строком на 4 роки.

У структурі СКУ: комісія з питань бюджету, комісія з питань PR, комісія з єдиноборств, комісія з розвитку спортивної інформації, спортивна комісія, комісія з розвитку дитячо-юнацького спорту, відділ розвитку неолімпійських видів спорту, інформаційний відділ, фінансово-господарський відділ [151, 158].



Олімпійська академія України.

Олімпійська академія (ОА) створено 20 вересня 1991 року відповідно до рішення I сесії ОА України та рекомендацій Міжнародного олімпійського комітету для сприяння розвитку та зміцнення олімпійського руху в нашій країні, духовного взаємозбагачення людей, поширення обміну цінностями національної культури під знаком ідей і принципів олімпізму. Олімпійська академія України є самостійною громадською організацією і діє під егідою НОК України [9, 10, 82, 83].

Основні завдання ОА України:

- всебічне вивчення, популяризація, розвиток і розповсюдження олімпійських ідеалів і принципів, гуманістичних цінностей олімпізму, олімпійського руху та олімпійських ігор, сприяння розвитку спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи серед населення України;
- всебічне сприяння фізичному, моральному й духовному вдосконаленню особистості в міжнародному спортивному русі для зміцнення миру, дружби і співробітництва між народами всіх країн нашої планети;
- підтримка дій усіх прогресивних сил, що борються за єдність олімпійського руху проти політичної, расової, національної, релігійної чи будь-якої іншої дискримінації в олімпійському спорті;
- пропаганда ідей олімпізму як одного із дієвих засобів залучення громадян до ідеалів добра, здорового і щасливого способу життя;
- сприяння участі фахівців України в діяльності Міжнародної олімпійської академії, роботі наукових симпозіумів, конгресів

- і конференцій, міжнародних спортивних федерацій, об'єднань і асоціацій, олімпійських конгресів та інших заходів;
- участь в організації та проведенні науково-дослідних робіт та освітньої діяльності, поширенні наукової інформації за результатами наукових розробок щодо олімпійської тематики;
- репрезентація Академії і захист її інтересів у Міжнародній олімпійській академії;
- участь в організації підготовки, перепідготовки й підвищенні кваліфікації фахівців сфери фізичного виховання і спорту;
- створення регіональних відділень Олімпійської академії в областях і містах України.

Олімпійська академія України створена за принципами індивідуального та колективного членства.

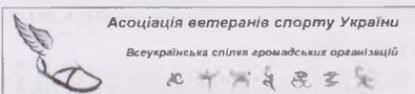
Керівними органами ОА України є сесія, виконком та Президент. Вищим органом Олімпійської академії є сесія, яка скликається щорічно. У міжсесійний період активно працює виконавчий комітет та директорат Академії.

Президента ОА обирають на чотирирічний термін на засіданні виконкому та делегуєть до складу виконкому НОК України. Робочою мовою є українська.

Академія співпрацює з багатьма організаціями, зокрема з Міжнародною олімпійською академією. Делегації спортивних спеціалістів України беруть участь в її сесіях, присвячених різним проблемам олімпізму.

Одним із важливих результатів діяльності Академії стало відкриття Міжнародного центру олімпійських досліджень і олімпійської освіти, який проводить активну наукову, освітню та популяризаторську діяльність у сфері олімпійського руху та олімпійського спорту [83, 102].

Всеукраїнська спілка громадських організацій «Асоціація ветеранів спорту України» (АВС).



АВС України утворена в 2011 році в Києві [3, 156].

Асоціація створена з метою розвитку ветеранського спорту, соціального захисту ветеранів фізичної культури і спорту, поліпшення організації всеукраїнських спортивних змагань ветеранів та їх участі в міжнародних спортивних турнірах.

Асоціація ветеранів спорту України об'єднує федерації, асоціації спілки, об'єднання та клуби, які сприяють розвиткові ветеранського руху і спорту. Членами Асоціації є міжнародні, всеукраїнські, регіональні та місцеві громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості ветеранів фізичної культури і спорту.

Асоціація тісно й активно співпрацює з Міністерством молоді та спорту України. У діяльності Асоціація керується своїм Статутом та чинним законодавством.

Продовжуючи знайомство з громадськими організаціями, що функціонують у сфері фізичної культури і спорту України, слід назвати громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів: **Спортивну спілку школярів України, ВГО «Спортивна студентська спілка України»** [137].

Основні завдання громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів:

- залучення учнів та студентів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності в загальноосвітніх, професійно-технічних, вищих навчальних закладах;
- організація і проведення спортивних змагань серед учнів та студентів;
- забезпечення участі учнів та студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів діють на підставі статутів.

Всеукраїнська громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості учнів, відповідно до закону, може мати осередки в областях, місті Києві, може об'єднувати осередки в загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах. Вона має право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній гімназіаді.

Всеукраїнська громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості студентів може мати свої осередки в областях, місті Києві, які можуть об'єднувати спортивні клуби вищих навчальних закладів. Організація має право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній універсіаді.

Всеукраїнські громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів спільно із всеукраїнськими спортивними

федераціями з певних видів спорту впродовж навчального року можуть проводити змагання у відповідних дитячих та студентських лігах.

Центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування сприяють діяльності громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів у здійсненні фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності учнів та студентів, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі учнів і студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.



Українська федерація фітнесу.

В Україні розвитком і популяризацією спортивного та оздоровчого фітнесу займається Українська федерація фітнесу (1994р.) [171].

В усіх регіонах України відкриваються і працюють фітнес-центри, клуби, секції, в яких займається близько 100 тисяч осіб. На базі Української федерації фітнесу спільно з Національним університетом фізичного виховання і спорту України проводяться навчальні курси з фітнесу, одні санкціоновані навчальні курси в сфері фітнесу.

Українська федерація фітнесу з 1996р. належить до Міжнародної федерації фітнесу IFSB-МФЛ, членами якої є представники більше ніж 100 країн світу. Українські спортсмени успішно виступають на міжнародних змаганнях з фітнесу з 1995 року.



Українська федерація фітнесу проводить національні змагання з жіночого, чоловічого та дитячого фітнесу. Змагання проводяться за правилами Міжнародної федерації фітнесу IFSB-МФЛ.

2.4. Спортивні школи, первинні фізкультурні осередки за місцем роботи і навчання

Вивчаючи систему фізичної культури і спорту в Україні, слід зупинитися детальніше на тих організаціях, які є фундаментом системи, безпосередньо проводять спортивну і фізкультурно-оздоровчу роботу – спортивних школах та первинних осередках за місцем роботи і навчання громадян України.

Спортивні школи. Дитячо-юнацькі спортивні школи є поза-шкільними навчальними закладами спортивного профілю – закладами фізичної культури і спорту, які забезпечують розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, визнаному в Україні, створюють необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортсменів для резервного спорту.

Дитячо-юнацькі спортивні школи створюються та діють відповідно до положення про дитячо-юнацьку спортивну школу, затвердженого Кабінетом Міністрів України [95].

Спортивна школа у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами Мінмолодьспорту, МОН, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, Положенням і власним статутом.

До спортивної школи приймаються всі особи, які бажають займатися фізичною культурою і спортом та виконали нормативи із загальної фізичної та/або фізичної підготовки, встановлені навчальними програмами з видів спорту, та не мають медичних протипоказань [95].

Зарахування до спортивної школи здійснюється на підставі заяви батьків або осіб, що їх замінюють, та/або дитини, яка досягла 16-річного віку, медичної довідки про стан здоров'я та відсутність медичних протипоказань для занять спортом з медичного закладу.

Мінімальний вік дитини, що підлягає зарахуванню до спортивної школи, залежить від специфіки виду спорту, його визначає Мінмолодьспорту за погодженням із МОЗ.

Переведення вихованців спортивної школи відповідно з групи початкової підготовки до групи базової підготовки, групи спеціалізованої підготовки та групи підготовки до вищої спортивної майстерності здійснюється після виконання ними встановлених вимог, зазначених у навчальних програмах з видів спорту.

Вихованці, які досягли 18 років, залишаються у спортивній школі в групах базової підготовки четвертого і п'ятого року навчання, груп спеціалізованої підготовки та групах підготовки до вищої спортивної майстерності за наявності позитивної динаміки показників підготовленості та високих спортивних результатів. Вихованці можуть пере-

бувати в спортивній школі до 23 років включно. У разі досягнення шкolanцями граничного віку під час навчального року вони мають право продовжити навчання до закінчення поточного навчального року.

Вихованці спортивної школи мають право на здобуття позашкільної освіти спортивного профілю, одержання свідоцтва про закінчення спортивної школи та оригіналу особистої картки спортсмена [95].

В Україні функціонують такі типи спортивних шкіл:

- комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи;
- дитячо-юнацькі спортивні школи з видів спорту;
- дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів;
- спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву;
- спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву.

На 1.01.2016 року в Україні працювало 1218 ДЮСШ [185].

Спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності. Мінмолодьспорт здійснює в установленому порядку організаційно-методичне забезпечення діяльності спортивних шкіл незалежно від підпорядкування, типу і форми власності.

Засновниками дитячо-юнацьких спортивних шкіл можуть бути, зокрема, центральні органи виконавчої влади; місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування; фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості; підприємства, установи, організації України та їх об'єднання; громадяни України.

Спортивна школа в місті повинна мати в штатному розписі не менше, ніж вісім ставок тренера-викладача, з них не менше ніж чотири штатні одиниці; у сільській місцевості – не менше ніж чотири ставки, з них не менше ніж дві штатні одиниці (спортивна школа для інвалідів відповідно чотири і три), а також власну або орендовану матеріально-технічну базу, науково-методичне й медичне забезпечення, необхідні кошти, зокрема фонд оплати праці. У комплексних дитячо-юнацьких спортивних школах діють відділення не менш як з двох видів спорту.

Відділення з виду спорту спортивної школи складається з таких груп:

- початкової підготовки;
- базової підготовки;

- спеціалізованої підготовки;
- підготовки до вищої спортивної майстерності.

У дитячо-юнацьких спортивних школах для інвалідів, спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних школах для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву також можуть передбачатися групи фізкультурно-реабілітаційної підготовки, в яких здійснюватимуться реабілітація та поліпшення фізичного стану дітей різних нозологічних віком від 6 до 18 років.

Навчальний рік у спортивній школі починається з 1 вересня. Тривалість навчальної години в спортивній школі становить 45 хвилин [95].

Тривалість одного навчально-тренувального заняття не може перевищувати таку кількість годин:

- у групах початкової та фізкультурно-реабілітаційної підготовки – 2 навчальні години;
- у групах базової підготовки першого – третього років навчання – 3 навчальні години;
- у групах базової підготовки четвертого – п'ятого років навчання спеціалізованої підготовки та підготовки до вищої спортивної майстерності – 4 навчальні години.

Тренером-викладачем спортивної школи може бути особа, що має високі моральні якості, вищу освіту зі спеціальності «фізична культура і спорт» та ступенем «бакалавр» чи «магістр». Тренери-викладачі спортивної школи організовують і здійснюють навчально-тренувальну та спортивну роботу, несуть відповідальність перед директором за її результати та підлягають атестуванню один раз на чотири роки в порядку, визначеному Мінмолодьспорту.

На посаду директора спортивної школи призначається особа, яка є громадянином України, має вищу освіту зі спеціальності «фізична культура і спорт» та ступенем «магістр», стаж роботи за фахом не менш як три роки.

Директор спеціалізованої дитячо-юнацької спортивної школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву призначається за погодженням з Національним комітетом спорту інвалідів України та Українським центром з фізичної культури і спорту інвалідів «Інваспорт».

З метою забезпечення розвитку та удосконалення навчально-тренувальної та спортивної роботи, професійної діяльності працівників у спортивній школі утворюється тренерська рада, яку очолює її директор.

Засідання тренерської ради спортивної школи проводяться у разі потреби, але не рідше, ніж один раз на два місяці.

Органом громадського самоврядування спортивної школи є загальні збори колективу, в яких можуть брати участь наукові та інші працівники, які залучаються до навчально-тренувальної та спортивної роботи, і представники батьківського комітету. Загальні збори колективу спортивної школи скликаються не рідше, ніж один раз на рік.

У період між загальними зборами може діяти рада спортивної школи, діяльність якої регулюється її статутом.

Рада спортивної школи розглядає перспективу розвитку спортивної школи, надає допомогу керівництву в їх вирішенні, здійснює громадський контроль за діяльністю керівництва.

У спортивній школі за рішенням її загальних зборів можуть утворюватися і діяти піклувальна рада та батьківський комітет.

Спортивна школа за наявності належної матеріально-технічної бази, власних фінансових коштів має право підтримувати міжнародні спортивні контакти із спортивними організаціями інших країн, брати участь у міжнародних заходах, проводити обмін спортивними делегаціями з метою вивчення міжнародного досвіду роботи.

Спортивна школа підлягає державній атестації не рідше ніж один раз на десять років.

Рейтинг спортивних шкіл України здійснюється згідно з єдиною системою оцінки роботи фізкультурно-спортивних організацій [116].

Спортивним школам у порядку, встановленому Мінмолодьспорту, надаються такі категорії:

- вища категорія – Мінмолодьспорту за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту обласних, Київської міської держадміністрацій;
- перша категорія – структурними підрозділами з фізичної культури та спорту обласних, Київської міської держадміністрацій за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення;
- друга категорія – структурними підрозділами з фізичної культури та спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення за поданням засновника (власника) спортивної школи [118].

Надання відповідної категорії спортивній школі підтверджується свідоцтвом, форму якого затверджує Мінмолодьспорту [95].

Категорія надається спортивній школі на підставі заяви засновника (власника) або уповноваженого ним органу та за умови дотримання визначених вимог, строком на чотири роки. Після закінчення строку категорія підтверджується або змінюється. Спортивна школа, яка не одержала вищу, першу або другу категорію, вважається такою, що не має категорії.

Орган, який надав спортивній школі вищу, першу або другу категорію, має право перевірити відповідність школи визначеним вимогам. За підсумками перевірки спортивна школа може бути позбавлена наданої категорії.

Спортивна школа є юридичною особою і діє на підставі статуту, який розробляється на основі «Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» [95] та затверджується засновником (власником).

Спеціалізованою дитячо-юнацькою школою олімпійського резерву може бути лише спортивна школа, яка розвиває олімпійські види спорту і має вищу категорію. Спортивна школа набуває такого статусу за рішенням Мінмолодьспорту. Це стосується також спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву [95].

Відділення з певного виду спорту відкривається в спеціалізованій дитячо-юнацькій спортивній школі олімпійського резерву за погодженням з Мінмолодьспорту за умови його відповідності визначеним вимогам. У спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних школах олімпійського резерву не допускається відкриття відділень з неолімпійських видів спорту.

Спеціалізованою дитячо-юнацькою спортивною школою для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву може бути за погодженням з Національним комітетом спорту інвалідів України лише спортивна школа, яка має вищу категорію.

У разі потреби в загальноосвітніх навчальних закладах (для вихованців-інвалідів у спеціальних школах-інтернатах) можуть відкриватися спеціалізовані класи з видів спорту з продовженим днем навчання для проведення додаткової навчально-тренувальної та спортивної роботи за умови забезпечення вихованців харчуванням і додержання норм санітарно-гігієнічного законодавства на підставі відповідної угоди укладеної між спортивною школою та навчальним закладом.

В угоді зазначаються обов'язки сторін щодо фінансового забезпечення, комплектації класу, раціонального поєднання навчання із заняттями відповідним видом спорту, організацією медичного контролю, проведення медико-відновних заходів, харчування вихованців тощо.

Спеціалізовані класи відкриваються в установленому порядку до початку навчального року.

Директор спортивної школи за погодженням з педагогічною радою загальноосвітнього навчального закладу (спеціальної школи-інтернату) та батьками учнів або особами, що їх замінюють, може вносити пропозиції щодо зміни термінів закінчення навчального року, початку та закінчення підріччя, складання іспитів, з урахуванням результатів виконання учнями спеціалізованого класу навчальної програми з виду спорту [95].

На 1 січня 2016 року в Україні працювало 145 СДЮШОР [185].

Школи вищої спортивної майстерності (ШВСМ) – заклади фізичної культури і спорту, які забезпечують підготовку спортсменів резервного спорту та спорту вищих досягнень шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів та участь спортсменів у відповідних змаганнях [95,122].

Основним завданням ШВСМ є підготовка учнів-спортсменів до складу національних збірних команд, у тому числі національних збірних команд України, з олімпійських видів спорту.

Основними напрямками діяльності ШВСМ є навчально-тренувальний процес та участь учнів-спортсменів у відповідних спортивних змаганнях.

Школи вищої спортивної майстерності створюються та діють відповідно до «Положення про школу вищої спортивної майстерності», затвердженого центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту [95,122].

Результативність роботи ШВСМ визначається за рейтингом із олімпійських видів спорту України за результатами виступу учнів-спортсменів у спортивних змаганнях.

Станом на 1 січня 2016 року в Україні налічувалося 34 ШВСМ.

Засновниками шкіл вищої спортивної майстерності можуть бути, зокрема, центральні органи виконавчої влади; місцеві державні адміністрації; органи місцевого самоврядування; фізкультурно-спортивні товариства. Школи вищої спортивної майстерності можуть бути державної та комунальної форм власності, а ШВСМ фізкультурно-спортивних товариств – організаційно-правової форми, визначеної засновником (власником).

Фінансування шкіл вищої спортивної майстерності здійснюється з рахунок коштів власника (засновника), відповідного бюджету, інших джерел, не заборонених законодавством.

На посаду директора ШВСМ призначається особа, яка є громадянином України, має вищу освіту зі спеціальності «фізична культура і спорт» усіх ступенів, за винятком ступеня «молодший бакалавр», стаж роботи в закладах фізичної культури і спорту, установах та організаціях фізкультурно-спортивної спрямованості не менше ніж три роки.

У структурі ШВСМ є відділення з одного або кількох олімпійських видів спорту, які формуються з навчальних груп, укомплектованих учнями-спортсменами, які виконали вимоги етапу підготовки спортивного вдосконалення або вищої спортивної майстерності, інші підрозділи, що передбачені її статутом та відповідають меті її діяльності.

Структура ШВСМ визначається власним статутом, а штатний розпис розробляється керівником та затверджується начальником відповідної керівної установи [95, 122].

Навчально-тренувальний процес спортивної підготовки в ШВСМ починається 01 січня і триває впродовж року.

Школа вищої спортивної майстерності створює умови для науково-методичного забезпечення навчально-тренувального процесу.

Система спортивних шкіл, за наявності всіх названих компонентів повинна працювати за принципом спадкоємності та взаємозв'язку [95, 122].

Центр олімпійської підготовки – заклад фізичної культури і спорту, який забезпечує підготовку спортсменів національних збірних команд з олімпійських видів спорту шляхом проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів на спортивних спорудах, де створено умови для проживання, харчування спортсменів, належного медичного та наукового забезпечення їх підготовки, та участь спортсменів у відповідних змаганнях [99, 121, 137].

Центри олімпійської підготовки створюються та діють відповідно до Положення про центр олімпійської підготовки, затвердженого Кабінетом Міністрів України [99, 121, 137].

Головним завданням центру є підготовка спортсменів національних збірних команд України з олімпійських видів спорту, здатних успішно виступати на Олімпійських іграх, чемпіонатах світу, Європи, інших міжнародних та всеукраїнських змаганнях.

Центр у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Мінмолодьспорту, іншими актами законодавства, Положенням про діяльність ЦОП та власним статутом (положенням) [99, 121, 137].

Засновниками центрів можуть бути Мінмолодьспорту; місцеві держадміністрації; органи місцевого самоврядування; спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості; вищі навчальні заклади фізичної культури і спорту.

Центр є юридичною особою.

Мінмолодьспорту надає закладу фізичної культури і спорту статусу центру за наявності у ньому кваліфікованого тренерсько-викладацького складу; спортсменів, які відповідають вимогам для зарахування до центру; власної спортивної бази або спортивної бази, наданої центру в довгострокове користування строком не менш як на чотири роки; спеціального інвентарю та обладнання, передбаченого для певного виду спорту; місць для харчування та проживання спортсменів упродовж року; приміщення та обладнання, призначених для проведення реабілітаційно-відновлювальних заходів; можливості проведення постійно діючих навчально-тренувальних зборів; можливості фінансування участі спортсменів у спортивних змаганнях.

Державним центрам олімпійської підготовки може бути надано статус національних у встановленому порядку.

Фінансування центрів олімпійської підготовки здійснюється за рахунок коштів власника (засновника), інших джерел, не заборонених законодавством. Фінансування державних та комунальних центрів здійснюється за рахунок коштів відповідного бюджету [99, 121, 137].

Первинні фізкультурні осередки за місцем роботи і навчання

Громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, які створюються та функціонують на підприємствах, в установах, організаціях з метою здійснення фізкультурно-оздоровчої діяльності за місцем роботи громадян є колективи фізичної культури (спортивні клуби). Вони можуть бути осередками фізкультурно-спортивних товариств. Колективи фізичної культури можуть здійснювати фізкультурно-оздоровчу діяльність за рахунок членських внесків, коштів власника відповідних підприємств, установ, організацій та/або коштів профспілкової організації відповідних підприємств, установ, організацій

цій, отриманих від роботодавця на фізкультурно-оздоровчу діяльність відповідно до законодавства [137].

Первинні осередки в загальноосвітніх школах і ПТУ традиційно називаються *колективами фізкультури або спортивними клубами*.

У 2002 році Міністр освіти і науки України видав наказ «Про утворення фізкультурно-спортивних клубів у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах» [135], у 2005 році затверджено «Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах України» [119].

Типовий Статут фізкультурно-спортивного клубу спортивної спілки учнівської молоді загальноосвітнього та професійно-технічного навчального закладу [119, 135, 165] є основним документом для розробки Статутів клубів, які створюються у навчальних закладах, можуть відрізнятися один від одного і є документом організаційного регламентування діяльності клубу після затвердження загальними зборами або конференцією. **Мета** діяльності клубу: створення сприятливих умов для занять різноманітними формами оздоровлення, фізичною культурою і видами спорту учнів і вчителів (або викладачів) навчальних закладів.

Ініціатором утворення спортивних клубів у навчальних закладах, їх юридичним та фінансовим гарантом повинні бути Ради загальноосвітніх чи професійно-технічних навчальних закладів.

Діяльність клубу будується на основі самоуправління, добровільності членства та участі в його справах. Клуб може бути оформлений як юридична особа: мати свою назву, печатку, штамп, спортивний знак, емблему, форму, прапор та іншу атрибутику.

У діяльності клубу повинні бути такі напрями:

1. Фізкультурно-оздоровча і рекреаційна робота, спрямована на зміцнення здоров'я та впровадження здорового способу життя.
2. Фізкультурно-спортивна робота з розвитку видів спорту, обраних членами клубу.
3. Професійно-прикладна фізична підготовка для успішного оволодіння професією (у спортклубах ПТУ).

Вищим органом клубу є загальні збори членів (конференція), які проводяться раз на 2 роки. Права клубу: може укладати угоди з фізкультурно-спортивними організаціями; затверджувати положення і здійснювати фізкультурно-оздоровчі та спортивні заходи не передбачені

програмними та директивними документами; брати участь у рекламних заходах засновників та спонсорів; проводити фізкультурно-спортивні заходи на кошти навчального закладу, а також власні кошти (членські та спонсорські внески); представляти членів клубу до почесних звань, нагород; проводити огляд-конкурс на кращу організацію фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи.

Фінансування клубу може здійснюватися з будь-яких джерел, не заборонених чинним законодавством [119, 135, 165].

У вищих начальних закладах I–II рівнів акредитації на громадських засадах функціонують студентські спортивні клуби (або колективи фізичної культури, якщо клуби ще не утворені). У вищих начальних закладах III–IV рівнів акредитації клуби почали утворюватися у 50-х роках минулого століття і функціонують традиційно.

Мета діяльності спортивного клубу вищого закладу освіти (ВЗО) – сприяння підготовці фахівців, здатних використовувати та впроваджувати фізкультуру і спорт у навчально-виробничу діяльність, дотримуватися здорового способу життя.

Спортивний клуб ВЗО вирішує такі **завдання**:

- залучення студентів, аспірантів, викладачів, співробітників до фізкультурних занять;
- зміцнення здоров'я, зниження захворюваності, підвищення рівня професійної готовності, соціальної активності всіх членів колективу;
- організація та проведення масових оздоровчих, фізкультурних і спортивних заходів;
- утворення клубів за інтересами, секцій, команд з видів спорту;
- пропаганда фізичної культури, здорового способу життя, організація змістовного дозвілля.

Клуб створює необхідні організаційно-методичні засади та умови для занять різними формами і видами фізичної культури і спорту, згідно з традиціями навчального закладу, профілю підготовки фахівців, інтересів членів колективу. Його завданням як громадської організації є розвиток громадських початків у фізкультурно-оздоровчій та спортивній роботі, навчання, підвищення кваліфікації та практичне використання громадського фізкультурного активу: фізкультурних організаторів, голів курсових та факультетських рад, громадських інструкторів і тренерів, суддів.

Клуб бере безпосередню участь в організації діяльності студентських оздоровчо-спортивних таборів та розподілі путівок.

Працівники клубу проводять навчально-тренувальний процес у спортивних секціях, групах, збірних командах, клубах за інтересами. Клуб виконує також контрольну функцію щодо підготовки студентів-спортсменів вищої спортивної кваліфікації, сприяє утворенню необхідних умов для підвищення їх спортивної майстерності, реєструє рекорди та спортивні досягнення, формує збірні команди.

Клуб розробляє та контролює реалізацію календарного плану оздоровчих та фізкультурно-спортивних заходів, він відповідає за безпеку проведення заходів.

Ще один важливий напрям діяльності клубу – участь в організації контролю за станом здоров'я студентів, які займаються в секціях і групах клубу.

Вищим органом клубу є загальні збори (конференція) за участю делегатів факультетських фізкультурних організацій, яка проводиться один раз на два – три роки.

В останні роки традиційне функціонування клубів ВЗО доповнюється утворенням інших громадських структур фізкультурно-спортивного профілю, які формуються за ініціативою громадськості навчальних закладів.

Згідно із Законом України «Про фізичну культуру і спорт» передбачено створення **Центрів студентського спорту вищих навчальних закладів** [137], які забезпечують наявність умов для поєднання навчання у вищому навчальному закладі та підготовки студентів, зокрема до участі у чемпіонатах Європи та світу серед студентів з видів спорту визначених в Україні, Всесвітніх універсіадах.

Центри студентського спорту вищих навчальних закладів створюються та діють відповідно до положення про центр студентського спорту вищих навчальних закладів, затвердженого Кабінетом Міністрів України [137].

Засновниками центрів студентського спорту вищих навчальних закладів можуть бути, зокрема, центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані вищі навчальні заклади; вищі навчальні заклади.

Зклади фізичної культури і спорту набувають статусу центрів студентського спорту вищих навчальних закладів за рішенням центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, на підставі вимог, визначених положенням про центри студентського спорту вищих навчальних закладів.

Фінансування діяльності центрів студентського спорту вищих навчальних закладів здійснюється відповідно за рахунок коштів власника (засновника), відповідного бюджету, інших джерел, не заборонених законодавством.

Слід зазначити, що державні та громадські організації в системі фізкультурно-спортивного руху України співпрацюють та взаємодіють.

Розвиток масового спорту в Україні забезпечують різноманітні заклади фізичної культури і спорту. До них належать, окрім зазначених вище державних (спортивні клуби, спортивні школи, фізкультурно-оздоровчі заклади, центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту інвалідів тощо) та громадських (спортивні клуби, заклади фізкультурно-спортивних товариств тощо), також приватні підприємства (фітнес-клуби, фітнес-центри, тренажерні зали тощо) [54, 163].

Це свідчать оцінки аналітиків, за темпами розвитку фітнес-індустрія займає друге місце у світі (після високих технологій), і хоча за кількістю підприємств фізкультурно-оздоровчих послуг Україна істотно поступається США і країнам Європи, темпи розвитку вітчизняного фітнес-ринку стрімко зростають. Однак існує проблема нерівномірності забезпечення населення фізкультурно-оздоровчими клубами [184, 185].

2.5. Кадрове забезпечення сфери

Якість і результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення [23, 24, 59]. Кадрове забезпечення сфери фізичної культури і спорту України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі [77]. Це, передусім, поліпшення стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Поява України на міжнародній спортивній арені, як незалежної, незалежної держави, визнання її міжнародними спортивними організаціями робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог.

Підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту України проводиться згідно з переліком галузей знань і спеціальностей, затверджених Міністерством освіти і науки України [21, 32, 130]. Проведення освітньої діяльності у ВНЗ повинно здійснюватися відповідно до ліцензій Міністерства освіти і науки України [19, 62]. Під час функціонування встановлюється спроможність закладу освіти провадити

освітню діяльність відповідно до встановлених вимог – на певному рівні вищої освіти за певною спеціальністю.

Так, ВНЗ фізичної культури і спорту можуть готувати фахівців з таких галузей знань і спеціальностей (освітніх програм): 01 «Освітня Педагогіка» (017 – фізична культура і спорт; 014.11 – середня освіта (фізична культура); 014.14 – середня освіта (здоров'я людини)), 02 «Культура і мистецтво» (024 – хореографія), 22 «Охорона здоров'я» (227 – фізична терапія, ерготерапія), 24 «Сфера обслуговування» (241 – готельно-ресторанна справа, 242 – туризм, 247 – менеджмент).

Кожен виш має право пропонувати згідно з напрямом підготовки (спеціальності) свою спеціалізацію або освітню програму на усіх кваліфікаційних рівнях.

Фахівців з вищою освітою для сфери фізичного виховання і спорту готують більше ніж 100 навчальних закладів України, серед них такі:

1. Вищі навчальні заклади фізкультурного профілю:

Національний університет фізичного виховання і спорту України (м.Київ); Львівський державний університет фізичної культури; Харківська державна академія фізичної культури; Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту.

2. Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) в класичних університетах:

Ізмаїльський державний гуманітарний університет; Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника; Запорізький національний університет; Кам'янець-Подільський національний університет; Луганський національний університет імені Тараса Шевченка; Миколаївський державний університет ім. В. О. Сухомлинського; Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича; Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського; Житомирський державний університет імені Івана Франка; Херсонський державний університет тощо.

3. Факультети (або кафедри) фізичної культури (або фізичного виховання) педагогічних університетів або інститутів:

Глухівський державний педагогічний університет; Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди; Дрогобицький державний педагогічний університет імені

Івана Франка; Кропивницький державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка; Київський міський педагогічний університет імені Б. Д. Грінченка; Кременецький обласний гуманітарно-педагогічний інститут ім. Тараса Шевченка; Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова; Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського (м. Одеса); Полтавський державний педагогічний університет імені В. Г. Короленка; Слов'янський державний педагогічний університет; Сумський державний педагогічний університет ім. А. С. Макаренка; Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка; Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; Харківський національний педагогічний університет імені Г. Сковороди; Чернігівський державний педагогічний університет імені Т. Г. Шевченка; Бердянський державний педагогічний університет; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського та ін.

4. Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) технічних вишів:

Запорізький національний технічний університет; Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Миколаївський політехнічний інститут; Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут».

5. Коледжі фізичного виховання: Івано-Франківський та Кам'янський.

6. Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю. До цієї групи навчальних закладів належать училища фізичної культури (Харківське державне № 1, Харківське обласне, Броварське, Львівське, Дніпропетровське обласне, Миколаївське); Спеціалізований навчально-виховний комплекс спортивного профілю «Загальноосвітня школа-інтернат II–III ступенів – вище училище фізичної культури» Херсонської обласної ради; ліцей-інтернати: Березнівський ліцей-інтернат спортивного профілю, Київський обласний ліцей-інтернат фізичної культури і спорту (м. Біла Церква), Київський спортивний ліцей-інтернат, Харківський республіканський ліцей-інтернат спортивного профілю, Костопільський обласний ліцей-інтернат спортивного профілю, Запорізька загальноосвітня школа – інтернат спортивного профілю.

Спеціалізовані навчальні заклади забезпечують систему безперервної освіти для обдарованих і висококваліфікованих спортсменів, розвиток спортивних здібностей дітей і молоді з метою підготовки спортсменів у національні збірні команди України. У спеціалізованих навчальних закладах спортивного профілю 42 видами спорту займаються понад 5,5 тисяч перспективних спортсменів [97, 120].

Підготовка наукових кадрів для сфери фізичної культури і спорту здійснюється трьома шляхами: в аспірантурах, докторантурах, пошукових роботах (здобуттям), тобто підготовкою дисертації поза аспірантурою або докторантурою.

Вступ до аспірантури та докторантури здійснюється на конкурсній основі та згідно з правилами прийому до відповідного вищого навчального закладу (наукової установи).

Підготовка осіб в аспірантурі та докторантурі здійснюється таким чином:

- за рахунок коштів державного бюджету (за державним замовленням);
- за рахунок коштів юридичних чи фізичних осіб (на умовах контракту, зокрема за кошти грантів, які отримав вищий навчальний заклад (наукова установа) на проведення наукових досліджень, з яких передбачається підготовка здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії або доктора наук).

Аспірантура – основна форма планомірної підготовки докторів філософії. Аспірантури функціонують у ВНЗ фізкультурного профілю: Національному університеті фізичного виховання і спорту (м.Київ), Львівському державному університеті фізичної культури імені Івана Боберського, Харківській державній академії фізичної культури, Придніпровській академії фізичної культури і спорту. Відділ аспірантури у своїй діяльності керується вимогами Законів України «Про вищу освіту» (2002р.), «Про затвердження Положення про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів» (дійсний до 1.01.2019р.), Постановою КМУ № 261 від 23.03.2016 року «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах)» (почне діяти з 2019р.) [123], наказами ректора, рішеннями вченої ради, розпорядженнями проректора з наукової роботи.

Підготовка здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії здійснюється таким чином:

- в аспірантурі вищого навчального закладу (наукової установи) за очною (денною, вечірньою) або заочною формами навчання;
- поза аспірантурою (для осіб, які професійно провадять наукову, науково-технічну або науково-педагогічну діяльність за основним місцем роботи у відповідному вищому навчальному закладі (науковій установі)).

Для провадження освітньої діяльності на третьому освітньо-науковому рівні вищої освіти вищі навчальні заклади (наукові установи) зобов'язані отримати відповідну ліцензію.

Умови прийому на навчання і Правила прийому, якими регулюється вступ, оприлюднюються на офіційному веб-сайті вищого навчального закладу.

Термін підготовки доктора філософії в аспірантурі становить чотири роки.

До аспірантури ВНЗ приймають громадян України, які мають вищу освіту і кваліфікацію спеціаліста або магістра, володіють державною мовою. Громадяни інших держав можуть бути зараховані до аспірантури на підставі угод, укладених з ВНЗ або відповідно до міждержавних і міжурядових угод [123].

Вступні випробування до аспірантури вищого навчального закладу (наукової установи):

- вступний іспит зі спеціальності (в обсязі програми II рівня вищої освіти «магістра» з відповідної спеціальності);
- вступний іспит з іноземної мови (за вибором вченої ради вищого навчального закладу (наукової установи) в обсязі, який відповідає рівню B2 Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти). Вступник, який підтвердив свій рівень знання, зокрема англійської мови, дійсним сертифікатом тестів TOEFL, або International English Language Testing System, або сертифікатом Cambridge English Language Assessment, звільняється від складання вступного іспиту з іноземної мови. Під час визначення результатів конкурсу зазначені сертифікати прирівнюються до результатів вступного випробування з іноземної мови з найвищим балом;
- інші форми вступних випробувань (іспити, співбесіди, презентації дослідницьких пропозицій чи досягнень).

Упродовж періоду строку навчання в аспірантурі аспірант зобов'язаний виконати всі вимоги освітньо-наукової програми, зокрема здобути

теоретичні знання, уміння, навички та інші компетентності, достатні для продукування нових ідей, розв'язання комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також провести власне наукове дослідження та захистити дисертацію у спеціалізованій вченій раді [123].

Підготовка здобувачів ступеня доктора наук у докторантурі

На науковому рівні вищої освіти підготовка докторів наук вищими навчальними закладами (науковими установами) здійснюється без отримання ліцензії.

До докторантури приймаються особи, які мають ступінь доктора філософії, наукові здобутки та опубліковані праці з обраної спеціальності (зокрема публікації в міжнародних реферованих журналах, індексованих у наукометричних базах) і які мають наукові результати, що потребують завершення або оформлення у вигляді дисертації, монографії чи наукової доповіді за сукупністю статей.

Термін підготовки доктора наук у докторантурі – два роки.

Підготовка здобувачів ступеня доктора наук здійснюється таким чином:

- у докторантурі вищого навчального закладу (наукової установи) – заочно (денною) формою навчання;
- шляхом самостійної підготовки наукових досягнень до захисту.

Упродовж терміну перебування в докторантурі докторант зобов'язаний захистити результати своїх наукових досягнень у вигляді дисертації або опублікованої монографії, або наукової доповіді за сукупністю статей, опублікованих у вітчизняних і міжнародних рецензованих фахових виданнях, перелік яких затверджується МОН, у спеціалізованій вченій раді [123].

Здобувач ступеня доктора наук у дисертації (монографії, сукупності наукових робіт) повинен представити узагальнення самостійних досліджень стосовно актуальної наукової проблеми (групи проблем) у межах однієї або кількох галузей знань, результати яких забезпечують розв'язання важливої теоретичної або прикладної проблеми, мають загальнонаціональне або світове значення, є достовірними та пройшли широку апробацію.

Перебування в докторантурі не є обов'язковою умовою для подання наукових досягнень до спеціалізованої вченої ради та подальшого їх публічного захисту для здобуття ступеня доктора наук [123].

Важливою є проблема раціонального використання кадрових ресурсів, особливо за умови діяльності значної кількості вишів, які поповнюють ринок праці щорічно значною кількістю випускників.

Ефективне використання дипломованих спеціалістів повинно передбачати надання робочих місць; використання спеціалістів відповідно до їх освіти; дотримання кваліфікаційних характеристик фізкультурних працівників; регламентування праці за тривалістю та обсягом; управління процесами сумісної праці; забезпечення трудової дисципліни; утворення необхідних умов праці; регулювання заробітної праці; підвищення кваліфікації фахівців тощо.

Підготовка кваліфікованих фахівців у навчальних закладах та дотримання положень їх ефективного використання дасть можливість розв'язати проблеми кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Підсумок

Розділ 2 містить інформацію про систему управління сферою фізичної культури і спорту України. Нормативно-правовою базою сфери є численні законодавчі акти, які регламентують різні аспекти діяльності.

Подані характеристики системи свідчать про те, що сфера є системно відкритою, динамічною, цілісною, цілеспрямованою, ієрархічною та структурною.

Побудова та напрями діяльності державних і громадських органів управління, первинних осередків, спортивних шкіл підтверджують названі характеристики та знайомлять з ланками сфери фізичної культури і спорту України. У розділі йдеться про багатоаспектну діяльність державних органів загальної, відомчої та спеціальної компетенції, а також громадських організацій: фізкультурно-спортивних товариств, НОКУ, спортивних федерацій, Спортивного комітету України, Національного комітету спорту інвалідів України, Всеукраїнської спілки громадських організацій «Асоціація ветеранів спорту України», громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів.

У розділі висвітлено систему кадрового забезпечення сфери, питання ефективного використання кадрових ресурсів, побудову та діяльність установ і організацій, які проводять фізкультурно-спортивні заняття з різними групами населення.

Контрольні запитання і завдання

1. Як трактується поняття «соціальні підсистеми»?
2. Як можна довести, що сфера фізичного виховання і спорту є соціальною підсистемою? Поясніть її характеристики (відкритість, динамічність, цілісність, ієрархічність тощо).
3. Назвіть та охарактеризуйте групи державних органів управління компетенцією яких є розвиток фізичної культури і спорту.
4. Розкрийте структурну побудову та напрями діяльності Міністерства молоді та спорту України, ланок його системи на обласному, міському, районному рівнях.
5. Які є громадські організації, що функціонують у сфері фізичної культури і спорту?
6. Охарактеризуйте структурну побудову та напрями діяльності ФСТ «Україна».
7. Охарактеризуйте структурну побудову та напрями діяльності Всеукраїнського ФСТ «Колос» агропромислового комплексу України.
8. Охарактеризуйте структурну побудову та напрями діяльності ФСТ «Динамо».
9. Охарактеризуйте структурну побудову та напрями діяльності ФСТ «Спартак».
10. Дайте загальну характеристику федерацій з видів спорту. Детально зупиніться на структурі та змісті діяльності федерації з виду спорту – Вашої спортивної спеціалізації.
11. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.
12. Охарактеризуйте діяльність Спортивного комітету України.
13. Охарактеризуйте структурну побудову та діяльність Національного комітету спорту інвалідів України.
14. Визначте роль Всеукраїнської спілки громадських організацій «Асоціація ветеранів спорту України» у розвитку ветеранського спорту.
15. Визначте роль громадських організацій фізкультурно-спортивної спрямованості учнів та студентів у розвитку фізичного виховання і спорту молодого покоління.
16. Охарактеризуйте типи спортивних шкіл та напрями їх діяльності.
17. Як утворюються та працюють первинні осередки в загальноосвітніх школах, ПТУ, вищих навчальних закладах різних рівнів акредитації?

18. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичної культури і спорту.

19. Які є галузі знань, спеціальності та спеціалізації підготовки фахівців фізкультурного профілю?

20. Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичної культури і спорту?

21. Назвіть складники ефективного використання кадрових ресурсів.

ОРГАНІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, якщо не буде утворювати різноманітні види організацій – промислові, торговельні, заклади культури, освіти, організації фізкультурно-спортивного спрямування (спортивні школи, спортивні федерації, фітнес-центри тощо).

Організація – одна із базових форм суспільства. Кожна людина в складі однієї або декількох організацій. Більшість людей, практично все своє свідоме життя пов'язують із організаціями – є їх членами або вступають з ними в контакти.

Організація – це група людей, діяльність котрих свідомо координується для досягнення мети. Інакше кажучи, організацію можна визначити як «цільову спільність» [41].

3.1. Особливості функціонування фізкультурних організацій у сучасних умовах

Кризові явища в економіці України відчутно вплинули на сферу фізичної культури і спорту та зумовили певні зміни. На початку ХХ століття достатній рівень оздоровчої рухової активності (не менше ніж 4–5 занять на тиждень з тривалістю заняття не менше ніж 30 хвилини) мали лише 3% населення віком від 16 до 74 років, середній рівень (2–3 заняття на тиждень) – 6%, низький рівень (1–2 заняття на тиждень) – 33% населення. Для більшої частини дорослого населення характерною є гіпокінезія. Серед дітей зростає популярність малорухомого способу проведення дозвілля [128].

Недосконалість системи охорони здоров'я, низький рівень усвідомлення цінності здоров'я як власного капіталу, перебування переважної більшості населення в умовах соціально-економічної нестабільності призвели до створення несприятливих для дотримання здорового способу життя умов:

- загальний спад виробництва, складності з формуванням державного бюджету, постійне зростання цін, інфляція, від якої переважно «потерпає» бюджетна сфера, зокрема і фізична культура і спорт;
- злам командно-планової економіки порушив систему матеріально-технічного забезпечення фізичної культури і спорту;
- складні матеріальні умови, разом із невисоким соціальним престижем фізкультурного працівника, призвели до переходу кваліфікованих спеціалістів у інші галузі, тим самим загостривши проблему якості (фаховості) кадрового потенціалу;
- економічна ситуація призвела до зростання соціальної напруженості. В умовах боротьби за існування багатьом людям не до фізичної культури;
- посилення негативного впливу на здоров'я людини внаслідок зменшення обсягу та інтенсивності рухової активності через упровадження автоматизованого виробництва, збільшення частки розумової праці у структурі трудової діяльності, а також через підвищення комфортності транспортних засобів, удосконалення побутової техніки, розвиток сфери комунальних послуг тощо;
- низький рівень залучення осіб до спеціально організованої рухової активності (спортом до другої половини ХХ століття здебільшого займалися лише юнаки та молоді чоловіки, а жінки, інваліди, пенсіонери, соціально незахищені громадяни були позбавлені такої можливості, що суперечило загальним тенденціям розвитку цивілізації та не відповідало основним положенням Загальної декларації прав людини).

Одночасно в зазначений період в Україні з'явилися певні передумови соціального та економічного реформування [52, 139]. Розпочався процес змін та оновлень у сфері фізичної культури і спорту:

- поряд з державними відкрилися і почали функціонувати недержавні фізкультурні організації;
- значно зросла різноманітність видів (типів) фізкультурних організацій (комерційні та некомерційні, господарські товариства, виробничі кооперативи та інші);
- фізкультурні організації активно засвоювали нові можливості, які відкрилися у сфері надання додаткових послуг, власної підприємницької діяльності, деякі з яких забезпечили накопичення суттєвих фінансових і матеріальних ресурсів;

- почала активізуватися фізкультурна благодійність й спонсорство, участь нових економічних структур у створенні різного типу фізкультурних організацій, фінансуванні фізкультурних установ та інноваційних проектів, створенні фондів розвитку фізичної культури [184].

Наведені тенденції були сформовані ринковим середовищем, в якому пріоритетного значення для будь-якої фізкультурної організації набував менеджмент [18, 25, 37, 47, 48, 53, 69]. Організації у сфері фізичної культури і спорту функціонують для задоволення різноманітних потреб людей (спортивних, оздоровчих, рекреаційних, видовищних та ін.) тому мають різне призначення, розміри, будову та інші характеристики. У зв'язку з різноманітністю цілей та завдань фізкультурних організацій для управління їх функціонуванням та подальшим розвитком необхідні спеціальні знання, володіння методами й засобами, які б забезпечували ефективну сумісну діяльність працівників.

У багатьох фізкультурних організаціях (здебільшого в бюджетних) діє традиційна система управління, а в новоутворених – виникають нові механізми, яких раніше не було. В умовах ринкової економіки така організація (фітнес-клуб, фітнес центр, тренажерний зал, громадське об'єднання та ін.) сама ухвалює рішення, що раніше було прерогативою вищих органів управління. Вона самостійно формує цілі та завдання, розробляє стратегію і політику свого розвитку, шукає необхідні для їх реалізації засоби, наймає працівників, закуповує обладнання та матеріали. Самостійно вирішуються структурні питання, в тому числі утворення, ліквідація, розподіл підрозділів, їх злиття, організація виробничої та перебудова організаційної структури управління та ін. Сучасна фізкультурна організація змушена адаптуватися до умов ринкових відносин і конкуренції. Тому фактори, які визначають її успіх на ринку, одночасно є факторами виживання.

Ми зробили спробу порівняти зазначені організації за основними аспектами функціонування [186] (табл. 3.1).

Таким чином, здійснено переорієнтацію цінностей. У рамках нового управлінського мислення персонал (людський фактор) вважають вирішальним фактором збереження дієздатності організації. Сучасна фізкультурна організація, яка функціонує в умовах ринкового середовища, повинна задовольняти вимоги суспільства щодо якості результатів її діяльності. Отже, традиційна фізкультурна організація

має виражену ієрархію, яка орієнтована на контроль і організаційну структуру управління з чітко фіксованими завданнями підрозділів. Фіскультурна організація нового типу орієнтована на управління процесами та управління персоналом [5, 67, 75]. Останнє має вирішальне значення [183, 186, 195].

Таблиця 3.1

Порівняння характеристик діяльності організацій

Аспекти порівняння	Характерні риси функціонування організацій	
	традиційних	нового типу
Цілі	визначаються настановами «зверху», не орієнтовані на конкуренцію та прибуток	визначаються самостійно, орієнтовані на споживачів та прибуток
Персонал	підлеглі, робоча сила, виконавці	основа і джерело успіху. Кадровий потенціал, працівники
Джерела фінансування	бюджетне, залежне, відносно стабільне	нестабільні власні прибутки, внески споживачів
Стиль керівництва	демократичний	адаптивний, зосереджений на роботі та працівниках
Помилки, недоліки	втрати	джерело навчання
Пріоритет в управлінні персоналом	вимоги до виконання виробничих завдань, планів, настанов	освіта, кваліфікація, розвиток персоналу

Пам'ятаючи визначення організації, слід мати на увазі, що простих організацій, які мають тільки одну ціль, яку підтримують усі її члени, досить мало. Менеджмент пов'язаний, як правило, із складними організаціями, які працюють для виконання декількох взаємопов'язаних цілей [182].

Для більш точного визначення поняття «організація» необхідно виявити її ознаки. Отож ними є такі:

- **спрямованість** (характеризує організацію як інструмент для досягнення визначених цілей, реалізувати які неспроможна одна людина);
- **програма дій** (види діяльності, що закладені в документах організаційного регламентування, є специфічними і суттєво відрізняються в різних організаціях);

- **чіткі межі** (види діяльності та їх межі визначаються цілями організації та програмою дій);
- **членство** (кожна організація визначає, хто може стати її членом та встановлює порядок зміни членів);
- **постійність** (сама організація та її організаційна структура, як правило, є більш постійними, ніж її члени). Підтвердженням є те, що невеликі та незадовільно побудовані організації розпадаються в результаті вибуття з них частини членів або керівника.

З урахуванням визначення поняття «організація», зрозумілим є те, що основним елементом будь-якої організації сфери є люди. Їх умовно можна поділити на дві групи: керівники різного рівня та виконавці. Керівники – це суб'єкт управління, виконавці – об'єкт. Саме суб'єкт визначає склад, структуру та функції об'єкта.

Завдання наукового управління полягає в тому, щоб якомога точніше відтворити в суб'єкті об'єкт, інакше оптимальне функціонування і розвиток системи неможливі. Якщо система, яка управляє, занадто проста і не відображає складності об'єкта, вона не здатна ефективно управляти.

За типом зв'язків із зовнішнім середовищем спеціалісти визначають організації як відкриті та закриті системи.

Відкриті інтенсивно обмінюються із зовнішнім середовищем. Закриті діють при відносно невеликому обміні з середовищем.

Усі організації сфери фізичної культури і спорту є відкритими системами, оскільки вони впливають і на них впливають соціальні, культурні, економічні умови того суспільства, в якому вони створені та функціонують. Організації залежать від суспільства у своєму ресурсному забезпеченні [69, 70, 162].

3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій

Усі численні організації, які функціонують у сфері фізичної культури і спорту, можна поділити на умовні групи за ознаками їх діяльності. Це державні та недержавні; комерційні та некомерційні; такі, що проводять обов'язкові заняття і заняття фізичною культурою на добровільних засадах; організації, які виробляють товари, надають послуги та ін. [13, 47, 65].

Незалежно від типу та умовної класифікації організацій до тієї чи іншої групи, усі вони мають спільні риси [170].

Оскільки поняття «організація» є ключовим, проаналізуємо його більш детально. Будь-яка група людей повинна відповідати деяким обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них належать такі:

- наявність як мінімум двох людей, котрі вважають себе частиною групи;
- мета (очікуваний результат), яка сприймається як загальна для всіх членів цієї групи;
- наявність членів групи, котрі свідомо сумісно працюють для досягнення загальної мети.

Наведена умовна класифікація дає змогу з'ясувати сутність та символіку організації, а також отримати чітке уявлення про організаційно-правовий статус; чітко визначити цілі, завдання та функції кожної з них; зрозуміти її внутрішнє середовище, права та обов'язки учасників, можливість їх участі в управлінні; вміти кваліфіковано утворити нову організацію, здійснити розвиток, реорганізацію чи ліквідацію організації.

Для того щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів організацій сфери фізичної культури і спорту та ефективно ними управляти, слід конкретизувати зазначену класифікацію, систематизувати та систематизувати інформацію про організації сфери. Це досягається за допомогою типологічного групування [91, 92].

Типологічне групування – це розподіл сукупності одиниць аналізу за певними ознаками на однорідні групи.

Типологія організацій для практики управління є досить важливою. Адаже управляти і вміти застосувати теоретичні знання, зрозуміти особливості діяльності організації, якщо відсутнє уявлення про те якого вона типу, є доволі складно.

Організації фізкультурно-спортивної спрямованості можуть бути групувані за різними ознаками, зокрема:

- формою власності та організаційно-правовою формою;
- цільовим призначенням;
- функціональним призначенням;
- рівнем ієрархії та ін.

Наведемо коротку характеристику названих типів організацій [92].

Типи організацій за формою власності.

Кожне суспільство формує свою систему управління, яка відповідає соціально-економічному і політичному розвитку. У країнах

із ринковою економікою функціонують системи управління, які базуються на підприємницькій поведінці. Для них характерні високі ступінь незалежності і необмежені можливості для здійснення творчої ініціативи.

Залежно від організаційно-правового статусу, всі організації – юридичні особи – поділяються на дві категорії: комерційні та некомерційні.

Комерційні – основною метою діяльності мають отримання прибутку.

До цієї групи належать господарські товариства (командитне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство тощо).

З метою здійснення підприємницької діяльності, суб'єкти фізкультурно-спортивної спрямованості можуть об'єднуватися в господарські товариства. В Україні їх діяльність регламентується Законом України «Про господарські товариства» (від 19.09.1991р. № 1576-XII, редакція від 02.11.2016) [110].

Господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками.

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку [110].

До господарських товариств належать акціонерне товариство (АТ), товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ), товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ), повне товариство, командитне товариство та ін. [110].

Акціонерне товариство має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

До акціонерних товариств належать відкрите акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки і купівлі-продажу на біржах; закрите акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.

Закрите акціонерне товариство може бути реорганізовано у відкрите шляхом реєстрації його акцій у порядку, передбаченому законодавством про цінні папери і фондову біржу та внесенням змін до статуту товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) – товариство, яке має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.

Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 100 осіб. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їх вкладів.

Товариство з додатковою відповідальністю – товариство, статутний (вкладений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за свої борги своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

Акціонерне товариство, товариство з обмеженою і товариство з додатковою відповідальністю створюються і діють на підставі статуту [110].

Повне товариство – господарське товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.

Командитне товариство – господарське товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників), які не беруть участі в діяльності товариства. Якщо в командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства [110].

Повне й командитне товариство створюються і діють на підставі підприємницького договору.

Установчі документи товариства у випадках, передбачених чинним законодавством, погоджуються з Антимонопольним комітетом України.

Некомерційні – юридична особа, метою діяльності якої не є отримання прибутку для його наступного розподілу між учасниками цієї організації [139].

До цієї групи належать спортивні кооперативи; фонди; об'єднання громадян; об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки); некомер-

ційні партнерства; автономні некомерційні організації, релігійні та інші організації.

Типи організацій за цільовим призначенням.

Кожна фізкультурна і спортивна організація утворюється для реалізації будь-якої цілі (комплексу цілей), які спеціалісти називають місією або філософією організації. Загальна ціль, яка сформульована в «Статуті» або «Положенні про діяльність» організації розкриває причину утворення та існування цієї організації. Залежно від мети організації сфери здійснюють такі види діяльності:

1. Фізкультурна та навчально-спортивна робота (осередки, спортивні школи, клуби та ін.).
2. Забезпечення можливості займатися фізичною культурою і спортом (спортивні споруди, комплекси, пункти прокату, турбази, туристичні парки та ін.).
3. Медичне обслуговування (фізкультурні диспансери).
4. Підготовка фізкультурних кадрів (вищі різного рівня акредитовані навчальні заклади).
5. Забезпечення сфери фізичного виховання і спорту необхідною інформацією, пропагандою фізкультурно-спортивних знань (газети, журнали, телебачення, радіо та ін.) [40].

Типи організацій за функціональним призначенням.

За функціональним призначенням можливо виокремити такі типи організацій.

1. Спортивні школи. Система спортивних шкіл охоплює комплекс дитячо-юнацькі спортивні школи; дитячо-юнацькі спортивні школи для дітей спорту; дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву; школи вищої спортивної майстерності.

2. Спортивні клуби як один із видів громадських організацій. Можуть утворюватися на підприємствах та в установах різної форми власності, у різних типах навчальних закладів, за місцем проживання.

3. Спортивні клуби професійного спорту, які утворюються і функціонують у різних організаційно-правових формах, характерних для некомерційних організацій.

4. Фізкультурно-оздоровчі центри, які також функціонують як некомерційні організації фізкультурно-спортивної спрямованості в різних організаційно-правових формах.

5. Стадіони, спорткомплекси, інші споруди, які мають статус юридичної особи і перебувають на самостійному балансі.

6. Кафедри фізичного виховання виші різних рівнів акредитації (тобто фікультурних).

7. Міністерство молоді та спорту України, управління, відділи держадміністрацій.

8. Національний олімпійський комітет України, відділення НОКу в областях.

9. Вищі навчальні заклади фізичного виховання і спорту.

10. Федерації з видів спорту (Національні, всеукраїнські або місцевого статусу).

11. Спілки, асоціації, фонди фізкультурно-спортивного спрямування.

Типи організацій за рівнем ієрархії.

Галузеве управління – один із головних принципів соціального управління. Воно характеризується рівнями управління, кількість яких залежить від масштабу системи. Ієрархія управління фізичною культурною і спортом визначається, передусім, територіально-адміністративним устроєм України [4, 20, 21, 57, 72].

Фахівці управління сформулювали поняття «рівні управління». У системі управління сферою фізичної культури і спорту України можна виокремити такі чотири рівні управління:

- **центральний рівень управління (четвертий)** представляє Міністерство молоді та спорту України, Національний олімпійський комітет України, Спортивний комітет України, Національні федерації з видів спорту, Центральні ради фізкультурно-спортивних товариств (ФСТ), Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.;
- **рівень суб'єкта (третій):** структурні підрозділи з фізичної культури і спорту обласних держадміністрацій, обласні федерації з видів спорту, обласні ради ФСТ, обласні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.;
- **районний, міський рівень (другий)** представляють структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення, міські федерації з видів спорту, районні ради ФСТ, міські та районні в районах областей, районні в містах та селищні

центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», фізкультурно-спортивні об'єднання та ін.;

- **первинна (основна) організаційна ланка управління фізичною культурою і спортом (перший рівень)** представлена спортивними клубами та колективами фізичної культури за місцем роботи і навчання, спортивними школами, фізкультурно-оздоровчими клубами, фітнес-центрами за місцем проживання, спортивними спорудами, базами та ін.

Організації кожного рівня є об'єктами управління для організації вищого рівня (суб'єктів управління). Ієрархія соціального управління передбачає певну автономію управління на кожному рівні.

Первинними організаціями фізкультурно-спортивного напрямку прийнято називати ті, в яких безпосередньо проводяться навчально-тренувальна робота і фізкультурно-оздоровчі заняття з населенням різних соціальних і демографічних груп. Саме тому названі організації вважаються основною організаційною ланкою системи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні.

Станом на сьогодні у фітнес-індустрії одним із популярних видів малого бізнесу є **франчайзинг** (фр. *franchise* – пільга, привілей) – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), у рамках якої одна сторона (франчайзер – власник ліцензії та певного нововведення), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє (дає право використовувати) іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою (власний метод ведення бізнесу) на певних умовах.

Франчайзер надає франчайзі бізнес-модель, стиль поведінки, проводить консультації і видає ліцензію на дії від свого імені. Франчайзі виплачує відрахування від доходу за використання наданого права [181].

За цією моделлю, яку називають **«франшиза»**, працюють мережі фітнес-клубів «Sport Life», міжнародна мережа жіночих фітнес-клубів «Fitcurves», фітнес-клуб «Малібу» та ін.

У теорії управління стали активно застосовувати вираз *ребрендинг* під яким розуміється комплекс активно проведених заходів, спрямованих на зміну бренду організації, а саме: її назви, логотипу, іміджу, візуального оформлення. Ребрендинг у спортивній сфері і в спортивному бізнесі також має повне право на його застосування.

Ребрендинг у спортивному бізнесі становить собою комплекс заходів, які системно проводяться для підвищення привабливості бренду спортивної організації з метою підвищення ефективності ведення бізнесу [64]. Так, наприклад, відбулося оновлення брендинга вода-активів Eurosport.

3.3. Внутрішнє середовище організації та його компоненти

Подальшу характеристику організацій доцільно розглянути через їх внутрішнє та зовнішнє середовище [41, 140, 143].

Внутрішнє середовище складається з таких компонентів: ціль діяльності, структура, завдання, технологія і люди. Розглянемо їх послідовно.

Цілю діяльності організації є конкретні, кінцеві результати, яких передбачається досягти у визначеному майбутньому. У ході процесу планування, керівництво розробляє цілі і доводить їх до відома членів організації.

Організацій сфери фізичної культури і спорту можуть мати різноманітні цілі діяльності, що пояснюється різними їх типами. Так, фітнес-клуби, які надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (спортивні школи) мають за мету спортивні результати своїх вихованців. Але було б неправильно зазначити лише названі цілі, оскільки організації несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а отже прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах України, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).

Ця різноманітність цілей свідчить про те, що у своїй діяльності організації прагнуть не до однієї цілі, а мають набір взаємопов'язаних цілей.

Слід зазначити, що діяльність кожного підрозділу організації теж переслідує свої цілі. Причому цілі підрозділів у різних організаціях, які проводять однакову діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації. Так, в усіх наявних національних федераціях України з видів спорту діє підрозділ, який має назву «колегія суддів». Діяльність таких комісій у рамках різних федерацій є тотожною за цілями: розвиток системи змагань, удосконалення правил змагань, їх організація та проведення відповідно до статутів міжна-

родних федерацій з видів спорту. Однак, незалежно від того, що ці певного підрозділу відрізняються від цілей інших підрозділів федерації (спортивно-технічної комісії, тренерської ради, дисциплінарної комісії тощо), вони повинні робити конкретний внесок в цілі організації як такої та не вступати у протиріччя із цілями інших підрозділів.

Організації складаються із декількох рівнів управління та підрозділів, які виконують визначені їм функції. Наприклад, функцією контролюючо-ревізійної комісії спортивного клубу є контроль за веденням фінансових справ відповідно до чинного законодавства.

Структура організації – це логічне співвідношення рівнів управління та функціональних діяльностей, побудоване у такий спосіб, який дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації. Встановлення функціональних діяльностей зумовлює структуру організації і значною мірою – успіх її діяльності. Наприклад, у сучасних умовах футбольний клуб, який діє на професійних засадах, повинен мати у своїй структурі підрозділ, який відповідає за рекламу, спонсорство, укладання контрактів з гравцями тощо. Введення таких підрозділів змінює структуру організації відповідно до вимог та змісту функціональних діяльностей.

Завдання діяльності є ще одним напрямом розподілу праці. Завдання – це робота, серія робіт або частина роботи, яка повинна виконуватися заздалегідь визначеним способом, у заздалегідь визначений термін.

З погляду теорії управління, завдання визначаються працівниками відповідно до його посади. На підставі рішення керівництва про структуру кожній посаді делеговано перелік завдань, які трактуються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Загалом, завдання діяльності організації традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами та інформацією. Наприклад, спортивний клуб підприємства виконує завдання роботи з людьми (керівництво клубу – з його штатним складом, тренери та інструктори – з членами секцій, команд, груп); предметами (спортивною базою, обладнанням, інвентарем); інформацією (аналіз та використання корисних для удосконалення роботи відомостей).

Виконання завдань у великих організаціях вимагає спеціалізації. Прикладом такої спеціалізації є розподіл праці між тренерами збірної команди (тренер-психолог, тренер загальної фізичної підготовки, хореограф тощо).

Технологія – четвертий компонент організації, перемінний за характером. У широкому розуміння – це засіб здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях.

Виконання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдань передбачає використання конкретної технології як засобу перетворення матеріалу, що знаходиться на «вході», у форму, яка опиняється на «виході».

Найбільш вагомим компонентом технології вважається процес, за допомогою якого отримується бажаний продукт. За своєю сутністю технологія – спосіб, який дає змогу здійснити таке перетворення.

Люди є також одним із компонентів організації. Існує три основні аспекти людського компонента в ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка груп, характер поведінки керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння та успішне управління людським компонентом є дуже складним.

Як поводить себе людина у суспільстві та на роботі є наслідком випадного сполучення індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища. Кількість потенційних, конкретних характеристик практично обмежена, а ймовірність того, що двоє людей будуть поводити себе однаково в тій самій ситуації, практично дорівнює нулю.

Найбільш наочно люди розрізняються за своїми задатками, схильностями, очікуваннями, сприйняттями, ставленням та цінностями.

Задатки – це спроможність виконання тієї чи іншої роботи. Розбіжності в задатках частково пояснюються спадковістю (інтелектуальні задатки, фізичні якості). Проте здебільшого задатки набуваються із досвідом.

Керівники повинні прагнути до врахування розбіжностей у задатках під час визначення посади та змісту роботи конкретного виконавця. Добрі люди, яка краще за інших спроможна виконати визначену роботу – логічний засіб підвищення вигоди від спеціалізації. У разі потреби організації віддають перевагу формуванню задатків конкретного працівника для виконання специфічних завдань шляхом відповідного навчання. Задатки є характеристиками, які легше відповісти піддаються змінам.

Схильність тісно пов'язана із задатками. Це потенціал людини щодо виконання будь-якої роботи. Вона є «результатом сполучення» приданих якостей, набутого досвіду та розкривається у визначеній галузі. Важливо для керівника правильно оцінити схильності людини до виконання визначеної роботи.

Управління людьми передбачає врахування того, яку реакцію члени організації очікують вони відносно своєї поведінки. Про ці важливі риси людської компоненти та особливості управління ними йтимемо в наступних розділах, які присвячені функціям управління і управління персоналом організацій сфери фізичної культури і спорту.

Важливим аспектом відмінностей між людьми є різниця у сприйнятті того, що відбувається. Ту саму подію люди сприймають по-різному, а те, що дійсно відбувається, впливає на поведінку людей лише такою мірою, якою це сприймається самою людиною.

Ще один аспект поведінки людей – їх ставлення до роботи та оточення. Ставлення формує сприйняття навколишнього середовища і впливає на поведінку. Так, один раз сформоване негативне ставлення до підлеглого, у зв'язку з результатами його праці, може переноситися достатньо довго на всі інші результати праці [41, 166].

Якщо ставлення є індивідуальним переконанням, то цінності – загально визнане переконання в тому, що добре, а що погано. Кожна організація, свідомо або несвідомо, встановлює власну систему цінностей. Саме ця система становить організаційну культуру організації.

Система цінностей та її впровадження керівником створює та підтримує середовище під час роботи, яке підтримує бажаний для організації тип поведінки людей.

Робоче середовище – це сукупність усіх внутрішніх компонентів, які беруть участь у процесі управління, модифікуються та пристосовуються до змін в організації.

В управлінській практиці внутрішні компоненти не можна вивчати незалежно один від одного тому, що існує їх взаємозв'язок (рис. 3.1). У кінцевому результаті суттєва зміна будь-якого компонента значно впливає на решту компонентів.



Рис. 3.1. Взаємозв'язок внутрішніх компонентів організації

3.4. Зовнішнє середовище організації

Не зменшуючи важливості внутрішніх компонентів для ефективної діяльності організації, слід зазначити, що в сучасних умовах організації примушені пристосовуватися до зовнішнього оточення і відповідним чином здійснювати зміни всередині себе.

Керівник будь-якої фізкультурної організації повинен вміти виявляти суттєві чинники навколишнього середовища, які мають вплив на його організацію, пропонувати прийнятні способи реагування на зовнішні впливи.

Зовнішнє середовище в теорії управління традиційно поділяється на середовище прямого впливу (найближче середовище) та середовище опосередкованого впливу (віддалене середовище). Наприклад, для спортивної споруди середовищем прямого впливу можуть бути глядачі, що її відвідують, орендарі, будівельні та ремонтні організації, які їй обслуговують, керівні організації, яким вона підпорядковується. До віддаленого середовища можна зарахувати, наприклад, засоби масової інформації, які можуть позитивно або негативно впливати на читачів, вчителів та слухачів, а через них – на діяльність спортивної споруди.

Саме із найближчого оточення фізкультурна організація, як відкрита система, отримує ресурси: фінансові, людські (фізкультурники, спортсмени), трудові (кадри працівників) тощо.

Важливим складником найближчого середовища є споживачі, хоча у фізкультурній практиці не прийнято застосовувати названий термін, саме так можна назвати глядачів на спортивних змаганнях, які отримують видовищні послуги, або членів фітнес-клубів, які отримують фізкультурні послуги. Саме споживачі вирішують, які послуги є цінні для них бажані і визначають для організації майже все, що пов'язано з результатами її діяльності.

Урахування названого складника найближчого середовища є важливим і визначальним, особливо для організацій, які мають за мету зростання.

Віддалене середовище, як правило, не так помітно впливає на діяльність організації, як фактори прямого впливу. Незважаючи на це, керівництво повинно їх урахувати.

Середовище опосередкованого впливу, як правило, більш складне, ніж середовище прямого впливу. До нього, згідно з теорією управління,

належать технологія, стан економіки, соціокультурні та політичні фактори, взаємовідносини з місцевими організаціями (населенням) [41].

Технологію було описано вище як один із внутрішніх компонентів організації, однак вона одночасно є і зовнішнім фактором великого значення. У такому разі маються на увазі технологічні нововведення, які підвищують ефективність діяльності фізкультурних організацій. Наприклад, застосування комп'ютерних технологій дає змогу накопичувати, зберігати та використовувати інформацію в діяльності керівників фізкультурних органів, тренувальному процесі, проведенні та суддівстві спортивних змагань.

Стан економіки повинна враховувати будь-яка організація сфери при визначенні пріоритетів своєї діяльності. Якщо, наприклад, у країні інфляція і платоспроможність споживачів низька – не слід встановлювати високі ціни на фізкультурно-оздоровчі послуги, тому що вони можуть залишитися без споживачів. Стан економіки має великий вплив на можливість організації в отриманні коштів на її функціонування, особливо це стосується бюджетних організацій.

Соціокультурні фактори стосуються всіх організацій сфери. В переліку є настанови, життєві цінності, традиції населення, які впливають на організацію.

Політичні фактори тісно пов'язані з соціокультурними тенденціями і теж мають вплив на діяльність організації. Політичні фактори можуть мати вплив на такі дії уряду, як визначення податкової політики щодо спортивних споруд, а також організацій, що надають платні фізкультурні послуги.

Фактори політичної стабільності як всередині країни, так і за її межами мають неабияке значення для розвитку ділових, спортивних контактів між регіонами країни та між країнами.

Відносини з місцевим населенням (організаціями) є також важливими для діяльності не тільки окремих організацій, а і системи фізкультурного руху в тому чи іншому регіоні. У зв'язку з цим, керівники фізкультурні організації повинні співпрацювати з усіма організаціями у програму діяльності яких закладено піклування про здоров'я людей, боротьбу з правопорушеннями, відродження нації тощо.

3.5. Регламентування діяльності організацій

Регламентування – встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників. Регламентування – це перелік документів, у яких зазначено все назване. Залежно від того, яких питань стосуються ті чи інші документи, розрізняють види регламентування. Види регламентування діяльності приблизно однакові у будь-яких організаціях [41].

Сучасна управлінська практика розрізняє такі види регламентування: правове, організаційне, адміністративне, нормативне, економічне.

Правове регламентування діяльності організацій здійснюється на підставі правових актів, які можна поділити на три умовні групи:

- закони, які мають вищу юридичну силу і які приймає Верховна Рада України;
- підзаконні акти, які видають Ради народних депутатів інших рівнів і мають силу законів на територіях;
- специфічні правові акти, які розробляються та діють тільки у сфері фізичної культури і спорту та є обов'язковими для всіх організацій сфери.

До правових актів першої групи належать Конституція України та закони України. Серед переліку законів можна назвати такі:

- Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-ХІІ та зміни від 1.01.2016р. [137];
- Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» від 14.09.2000р. [131];
- Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті» від 5.05.2001р. [106];
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування» від 19.01.2006р. [108];
- інші Закони: «Про відпустки», «Про громадські об'єднання», «Про оплату праці», «Про рекламу» та ін. [105, 107, 109, 128, 133].

Зокрема, Закон України «Про фізичну культуру і спорт» (редакція 2016р.) визначає місце фізичної культури і спорту в житті суспільства, їх соціальні завдання, закріплює право громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Окремий розділ присвячено сферам упровадження фізичної культури. Закон наголошує, що спорт є особливою сферою

фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію та ін. [137].

До третьої групи документів правового регламентвання належать такі:

- Єдина спортивна класифікація України;
- календарний план змагань;
- положення про порядок проведення спортивних змагань;
- правила змагань та ін.

Єдина спортивна класифікація України (далі ЄСК) визначає порядок, умови та вимоги, необхідні для присвоєння спортсменам і тренерам (тренерам-викладачам) спортивних звань та спортивних розрядів з видів спорту, визнаних в Україні (Наказ Міністерства молоді та спорту України від 11.10.2013р. № 582) [37, 112].

Єдина спортивна класифікація України діє на всій території і забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності, спортивних досягнень спортсменів України. Її розробляють фахівці Міністерства молоді та спорту України за участю всеукраїнських громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування.

Основні завдання ЄСК України:

- визначення рівня кваліфікації спортсменів та тренерів;
- підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
- забезпечення єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів спортсменам та звань тренерам;
- нормативно-правове забезпечення розвитку спорту.

ЄСКУ містить перелік видів спорту, у яких присвоюються спортивні звання та розряди: літні та зимові олімпійські; неолімпійські; нетрадиційні; види спорту для осіб з вадами слуху та мови, опорно-рухового апарату, зору; військово-технічні та військово-прикладні види спорту; професійно-прикладні види спорту; спортивний туризм [112].

В Україні присвоюють такі спортивні звання і спортивні розряди:

Спортивні звання:

- «Заслужений тренер України»;
- «Заслужений майстер спорту України»;
- «Майстер спорту України міжнародного класу», «Гросмейстер України» (для шахів, шашок);
- «Майстер спорту України».

Спортивні розряди:

«Кандидат у майстри спорту України»;

I, II, III розряди;

I, II, III юнацькі розряди.

У деяких видах спорту, у зв'язку із особливостями їх розвитку, названі розряди та звання можуть бути введені не повністю.

Єдина спортивна класифікація визначає розрядні вимоги, умови приписання спортивних звань та розрядів і їх підтвердження, вручення відзнак, права та обов'язки спортсменів, які мають спортивні звання та розряди.

Зміни до Єдиної спортивної класифікації вносяться по завершенню календарного чотириріччя, з урахуванням рівня міжнародних результатів та стану розвитку виду спорту в країні, так чергові зміни до ЄСК України було затверджено 09.08.2016р. [112].

Календарний план змагань складається за принципом спадкоємності і у проведенні змагань від всеукраїнського рівня до первинних за рівнем. Календарний план, затверджений Мінмолодьспорту, є обов'язковим для виконання усіма організаціями сфери, які беруть участь у проведенні змагань та делегують спортсменів для участі у змаганнях.

Положення про порядок проведення спортивних змагань – документ, який чітко регламентує проведення змагань. Цей документ затверджується організацією, яка проводить змагання. Він містить такі елементи: характер змагань та вид спорту; мета та завдання змагань; місце та час проведення змагань; програма змагань; керівництво їх проведенням; учасники змагань; порядок проведення змагань; визначення переможців та нагородження; умови приймання учасників; терміни подання заявок та проведення нарад з представниками команд.

Правила змагань є обов'язковими для дотримання при проведенні змагань на всій території України. Правила розробляються з урахуванням офіційних правил міжнародних спортивних змагань, затверджених міжнародними федераціями з видів спорту. Вони містять вимоги до спортивних споруд, обладнання, одягу, місць проведення, жеребкування, суддівства, характеру та системи проведення змагань, визначення результатів та переможців.

Організаційне регламентування базується на документах, які мають назву «Положення про діяльність...» або «Статут». Прикладом може бути «Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» або

«Статут ФСТ «Україна» [95, 161]. У цих документах визначено мети і завдання діяльності, структуру організації, функціональні обов'язки посадових осіб та ін.

Нормативне регламентування – це документи, які містять у цьому ж виразі нормативи діяльності організацій, їх підрозділів або окремих співробітників. Наприклад, у спортивних школах нормативи регламентування передбачає: кількість вихованців, які займаються у групах; мінімальний вік дітей і підлітків для зарахування до спортивних шкіл; наповненість груп та ін.

Прикладами нормативного регламентування є, зокрема, кількість годин навчальної роботи: тренера-викладача ДЮСШ – 24 академічні години на тиждень; інструктора з фізкультури дошкільного навчального закладу ДНЗ – 6 годин на день; вчителя ЗОШ – 18 навчальних годин упродовж навчального тижня [109, 113].

Адміністративне регламентування – це документи, які видає адміністрація (керівна ланка) тієї чи іншої організації. На відміну від попередніх видів, цей вид регламентування можна назвати внутрішнім. Приклади: накази директора спортивної школи, начальника управління розпорядження заступників керівника, «Посадові інструкції» та ін.

Економічне регламентування – це документи, що регламентують використання фінансів та матеріальних цінностей, які мають грошовий вираз. В його основі – нормативи використання матеріальних та фінансових ресурсів. Приклад: нарахування заробітної плати; визначення коштів на відрядження, фінансування навчально-тренувальних зборів команди та ін.

3.6. Діловодство і ділові наради

Діловодством називаються усі види роботи із документацією, які наявні в установах, організаціях, навчальних закладах, спортивних школах, фізкультурних осередках. Це також сукупність методів і форм роботи зі службовою документацією [145, 148].

Стан діловодства, тобто рівень організації роботи із документами, суттєво впливає на всі важливі ділянки управління: керівництво, регулювання, облік, контроль тощо.

Керівник організації зобов'язаний визначити порядок діловодства у ній, видати наказ про розподіл обов'язків з діловодства серед підлеглих, в тому числі визначити порядок підготовки документів, їх візування та ін.

Найчастіше у фізкультурних та спортивних організаціях є типові інструкції з діловодства, у яких відображена така інформація:

- загальні принципи організації діловодства в організації;
- відповідальні за організацію та методичні аспекти роботи;
- функції канцелярії або осіб, які забезпечують діловодне обслуговування (секретарів, діловодів та ін.);
- порядок тиражування документів;
- методика підготовки документів;
- форми та система реєстрації документів;
- методика розробки номенклатури справ, порядок їх затвердження та використання;
- методика і техніка підготовки справ із виконаними документами до подальшого зберігання;
- порядок приймання і відправлення документів;
- правила зберігання і порядок подання справ у архів;
- правила виконання архівних матеріалів.

Інструкція затверджується за наказом керівника. У діяльності організацій сфери частіше трапляються такі види управлінських документів: статuti, положення про діяльність, плани, постанови (рішення, розпорядження, наказ), звіти, протоколи, повідомлення, інструкції (посадові та ін.), службові записки; листи, доповідні записки, довідки, звіти, телефонограми, інтернет-повідомлення.

У кожному службовому документі має бути заголовок, який відображає у стислій формі його зміст. Текст заголовка повинен відповідати на запитання: «про що?» (про упорядкування, про організацію та ін.).

Велике значення має правильне формування справ, тобто групування документів у справи і систематизація їх всередині кожної справи. Під час групування потрібно правильно визначити приналежність документа до тої чи іншої справи за номенклатурою; окремо формувати справи з документами постійного і тимчасового терміну зберігання; групувати в справи лише виконані та правильно оформлені документи; всередині справи групувати документи послідовно та в порядку вирішення питань, алфавітом, хронологією; групувати справи одного року.

На постійне зберігання, передусім, відбирають основні документи (статuti, положення про діяльність, накази, плани, звіти, протоколи, затвердження керівництва з важливих питань).

Знищення справ, термін зберігання яких вичерпано, оформлюється актами.

Важливим компонентом організаційно-управлінської діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту є **ділові наради** (президіум, засідання, колегії, тренерські ради та ін.), які проводяться для обговорення нагальних питань, залучення необхідної інформації, вироблення сумісних рішень та ін.

Шляхом проведення нарад значно спрощується процес доведення конкретних завдань до виконавців, організація контролю. Народи мають також важливе виховне значення.

Ділові наради – високоефективний метод управління, однак не слід перетворювати ділові наради на універсальний засіб розв'язання всіх питань – дрібних, середніх, великих. Ділова нарада – це робота колективного розуму і його шкода витратити на дрібниці [145, 148].

Отже, впорядкування та регламентацію ділових нарад необхідно вести двома шляхами: перший – скорочення часу проведення, другий – отримання максимальної вигоди.

Види нарад:

- інформаційні (директивні або інструктивні);
- оперативні (диспетчерські);
- дискусійні.

До інформаційних належать ті наради, на яких учасників знайомлять із новою інформацією, положеннями, постановами, інструкціями та ін.

Диспетчерські наради можуть проводитися в процесі кожної стадії процесу управління: збирання інформації, її переробки і використання при прийнятті рішень. Такі наради мають завершуватися повідомленням конкретних розпоряджень. Такі наради інколи проводять із використанням Skype зв'язку, що економить час і зусилля.

Дискусійні наради – найдемократичніший вид нарад. На такому засіданні кожен може вільно висловлювати свою думку, навіть коли вона не збігається з думками інших. Шляхом дискусії проводиться ефективний пошук правильного рішення.

Регулярність нарад – це питання, яке потребує свого вирішення в кожному конкретному випадку. Визначаючи дату і час наради, потрібно врахувати реальну можливість підготовки до неї. Дата наради не повинна змінюватися. Якщо виняткові обставини вимагають перенесення наради на інший час – всі учасники її повинні бути заздалегідь попереджені.

Щоб не примушувати працівників упродовж робочого дня кілька разів змінювати роботи, наради слід планувати на завершення робочого дня або відразу після обідньої перерви. Засідання громадських організацій, осередків, комісій мають відбуватися лише в позаробочий час.

Неправильним є погляд про те, що ефективними можуть бути лише наради з одного питання. Насправді ефективність нарад більшою мірою залежить не від кількості питань, а від ретельності їх підготовки.

Регламент зазвичай визначають самі учасники наради.

Для нарад, які проводяться регулярно, регламент може бути стабільним, визначеним один раз. Вважається, що найскладніше питання може бути вирішене за 40 хвилин, якщо матеріали були роздані заздалегідь.

Щоб нарада пройшла організовано, ефективно та досягла конкретних результатів, необхідно ретельно її підготувати. Для цього потрібно таке:

1. Заздалегідь визначити і чітко скласти порядок денний, час на обговорення. На порядок денний, залежно від складності, можуть вноситися декілька або одне питання.

2. Обмежити коло учасників наради лише тими, хто має безпосередній стосунок до питань порядку денного. Слід запрошувати лише тих, без кого не можливо обійтися. Психологами управління експериментально довели, що при проведенні наради проблемного характеру, яка вимагає активної інтелектуальної та творчої діяльності учасників, їх кількість не повинна бути більшою за 13–15 осіб. При вирішенні інших проблем допускається оптимальна кількість і до 20 осіб.

3. Заздалегідь ознайомити всіх учасників із порядком денним, часом та місцем проведення наради, з її матеріалами. При підготовці означеного елемента слід визначити таке:

- зміст питань, які обговорюватимуться, головну тему;
- хто і яку підготовчу роботу повинен буде провести;
- запрошення на нараду слід розсилати за тиждень до її проведення.

Після цього слід правильно обрати дату і час проведення наради (з урахуванням доступності для учасників і можливості підготуватися). Як правило, для нарад обирають один певний день тижня. Це дає змогу учасникам спланувати свій робочий час. Найкращий день для нарад – середа і четвер, оскільки тижнева крива працездатності має помітний спад у понеділок і п'ятницю.

Починати нараду слід вчасно, не чекаючи тих, хто запізнюється. Оптимальна тривалість наради – 40–45хв.

3.7. Спонсорство, юридична та соціальна відповідальність організацій

Як було зазначено, у ринкових умовах функціонування сфери фізичної культури і спорту незалежної України отримала поширену спонсорську діяльність.

У статті 3 Закону «Про благодійну діяльність» визначено сфери в яких може здійснюватися благодійна діяльність, до яких, зокрема належить спорт і фізична культура. Окрім того, норми Закону України «Про фізичну культуру і спорт» містять положення про заохочення державою благодійної діяльності у сфері спорту, а також про можливість надання державою податкових пільг для благодійників.

Спонсорство – один із важливих елементів маркетингової політики в спорті багатьох країн. Доходи, отримані від спонсорських контактів відіграють важливу роль у забезпеченні діяльності спортивної організації чи клубу. Разом з тим частка спонсорських вкладів у спорті значно відрізняється в різних країнах і залежить багато в чому від соціально-економічних умов, виду спорту, його розвитку і рівня заходів який проводиться [57].

Сьогодні в Україні та багатьох країнах пострадянського простору пошук спонсорів – одне із найпоширеніших занять у мистецтві, культурі, фізичній культурі та спорті. Однак знайти спонсора не так легко. Водночас фірми чи підприємства, які хочуть стати спонсорами, такою не зовсім знають, з чого почати, кому віддати перевагу.

На сьогодні **спонсор** (англ. – хресний батько, поручитель, гарант) є дуже бажаним для діяльності спортивних організацій, особливо під час проведення змагань чи зборів.

Спонсорство розуміють як фінансову або іншу матеріальну допомогу, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям та особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів.

Використовуючи спонсорство як інструмент додаткової реклами і активізації збуту своєї продукції, компанії з різних секторів бізнесу надають серйозну підтримку професійному та аматорському спортові.

Іншою стороною спонсорських відносин є спортивні колективи та окремі атлети, які потребують субсидування. Цю сторону прийнято називати спонсі (англ. sponsee), тобто підтримувана спонсором особа. За рахунок спонсорів окремі атлети, спортивні організації та федерації

отримують фінансові та матеріальні ресурси, інформаційну, правову і моральну підтримку.

Не слід плутати спонсорство із **меценатством**.

У класичному визначенні **меценатство** – це акт або манера поведінки зі сторони багатой та щедрої людини – мецената, який допомагає поетам, письменникам, акторам та ін.

Історії ми знаємо багатьох меценатів, котрі були покровителями мистецтва. Однак, на думку деяких фахівців, діяльність меценатів стосується лише галузі культури і мистецтва. Спорт, на їх думку, пов'язаний виключно зі спонсорством. На думку С. І. Гуськова, такий підхід не зовсім правильний і не вичерпує всіх наявних на сьогодні ситуацій. Якщо меценатство спрямоване на сприяння розвитку мистецтва, літератури, то чому спорт, який є елементом культури, спортивні «вітри» не можуть викликати активний інтерес ймовірних багатих покровителів? [27].

Меценат – покровитель, який здійснює матеріальну допомогу виключно за рахунок своєї щедрості та при відсутності інтересів економічного характеру.

Спонсорство, на відміну від меценатства, здійснюється на умовах взаємної вигоди.

Отже, **спонсорство** – це ділові взаємовідносини між тим, хто надає засоби, послуги і організацією або особою, котрі пропонують натомість будь-які права, привілеї, які спонсор може використати відповідно до своєї комерційної мети.

Разом з тим меценат може розраховувати на подяку та суспільне визнання, а спонсори мають законне право очікувати на відповідні послуги.

Спонсорство зумовлено суттю спорту як соціального явища. Спорт – це глядачі на стадіоні, у палаці спорту, біля екранів телевізорів, які є ринкованими за своїми демографічними характеристиками [57]. Використовуючи популярність спорту і його особливий імідж, спонсор отримує особливий і недорогий канал поширення інформації про свою фірму і продукцію. Спонсорство в спорті дає змогу зміцнити, підвищити вже досягнутий рівень популярності фірми-спонсора, а також створити її новий імідж.

Перед тим як звернутися за допомогою до ймовірного спонсора, необхідно проаналізувати таку інформацію:

- стан його справ та фінансові можливості;
- інші можливості (транспорт, зв'язок, приміщення);
- власні проблеми та можливості спонсора у їх розв'язанні;
- проблеми фірми-спонсора і свої можливості надання допомоги в їх вирішенні.

Тільки після цього можна розпочати формування пропозицій на співпрацю із спонсором, обґрунтування взаємної вигоди та користі.

Відносини між спонсором і спортивною організацією оформлюються спеціальним *контрактом*, який містить повні назви, адреси, номери рахунків; перелік прав, які надаються спонсором; характер, обсяг і терміни, умови надання допомоги спортивній організації; можливі дії спонсора під час спортивних заходів; умови контролю за використанням матеріальної допомоги, яку надав спонсор; терміни угоди, умови її продовження, розширення, скорочення, розриву; додаткові юридичні аспекти [57].

Принципи взаємовідносин у системі «спонсори – партнери»:

- взаємна зацікавленість;
- необхідне інформування про стан справ;
- участь спонсора в обумовлених контрактом видах діяльності;
- поміркований контроль за використанням спонсорських внесків;
- взаємні гарантії.

Найпоширеніші *форми матеріальної допомоги*, яку надають спонсори організаціям сфери фізичного виховання і спорту:

- інвестиції, позики;
- безкоштовні послуги зв'язку, транспорту, телебачення, копіювальної та комп'ютерної техніки;
- оплата готелів, прийомів, репрезентацій, ремонту обладнання;
- реалізація білетів на спортивні заходи;
- будівництво приміщень і споруд;
- посередництво;
- оплата телевізійних трансляцій спортивних змагань, заходів.
- безкоштовна передача матеріальних цінностей (призів, спортивного одягу і взуття, будівельних матеріалів, подарунків).

Спортивні організації можуть запропонувати спонсорам такі

- відображення назви фірми та її символіки на спортивних спорудних формах, сумках, плакатах, календарях, світлинах клубних команд, автомашин та ін.

- підображення символіки спортивної організації на товарах, рекламних зображеннях, ділових паперах;
- виставки взірців і продаж товарів спонсора на спортивних змаганнях та спортивних спорудах;
- надання спонсорів безкоштовних квитків на змагання, прийоми;
- використання для реклами імен видатних спортсменів;
- дозвіл фірмі називатися «офіційним спонсором» спортивної організації.

Вибір спонсорів проводиться з врахуванням відповідності їх діяльності профілю організації. Наприклад, спонсором боксерів краще бути фірмі, яка випускає товари для чоловіків; гімнасток – фірмі, яка «грацює» для жінок [57].

Фірмам, які виробляють або продають нафтопродукти або автомобілі, краще спонсорувати авто-, мотоспорт, а тим, які випускають товари для дітей – дитячі змагання та організації.

Отже, на сьогодні **серед фірм-спонсорів є такі**, що виробляють спортивні товари і обладнання: «Adidas», «Nike», «Reebok» та ін.; випускають продукцію, «дотичну» до спорту, необхідну для проведення змагань: харчові продукти, прохолоджувальні напої («Coca-Cola») та ін.; мають зі спортом віддалений зв'язок: страхові компанії, авіакомпанії, банки; не мають до спорту абсолютно ніякого стосунку: «Siemens», «Zertex» та ін.; випускають несумісну зі спортом продукцію: пивні компанії, горілчані заводи, табачні фабрики.

У сучасній практиці залучення спортсменами і клубами фінансових коштів дедалі частіше використовується краудфандінг, тобто збір пожертвувань через інтернет.

Останнім часом щораз більше фізкультурно-спортивних організацій у нашій країні стикаються з необхідністю писати заявки на гранти. Реалізація нових ідей потребує коштів. Для західних фахівців це звичайна процедура – фонди оголошують конкурси, переможці конкурсів отримують гранти.

Фандре́йзинг (англ. *Fundraising*) – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проекту або своєї діяльності в цілому; це пошук ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей та ін.) для реалізації проектів та / або підтримання існування організації [100].

У центрі фандрейзингу стоїть людина – фандрейзер або менеджер з фандрейзингу. Успішність залучення коштів багато в чому залежить від того, наскільки він володіє професійними навичками і вірить сам у те, у чому намагається переконати інших [100].

Існує думка, що спонсорство необхідне для повноцінного розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах ринкової економіки сучасної України, спонсорство може бути ознакою соціальної відповідальності організацій, яку в теорії та практиці управління вивчають поряд з відповідальністю юридичною.

Дотримання в практиці управління законодавчих та нормативних положень пов'язують із поняттям *юридичної відповідальності*. Однак неможливо видати документи, які регламентували би діяльність організацій у всіх численних професійних та життєвих ситуаціях [41]. Отож разом із поняттям «юридичної відповідальності» слід вивчати поняття «соціальної відповідальності», тобто відповідальності перед суспільством, співпрацівниками, громадськістю, населенням. В основі соціальної відповідальності лежить правильно обрана поведінка, поняття етики. Етичними або не етичними можуть бути цілі діяльності організацій, способи, що використовуються для їх досягнення. Одним із дієвих засобів підвищення соціальної відповідальності організацій є навчання етичної поведінки її співробітників [41].

Підсумок

У розділі 3 висвітлено поняття «організація», подано інформацію про типологію організацій сфери фізичної культури і спорту. Детально висвітлено складники внутрішнього і зовнішнього середовища організацій, види регламентування їх діяльності, запропоновано умови класифікацію документів регламентування діяльності.

Розділ завершується інформацією про порядок діловодства, особливості проведення ділових нарад. Особлива увага приділена важливим на сьогодні питанням спонсорства, юридичної та соціальної відповідальності організацій за свою діяльність.

Засвоєння матеріалу дасть змогу студентам підготуватися до організаційної практики, набути знання про особливості функціонування організацій сфери, навчитися успішно виконувати свої майбутні функціональні обов'язки.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть особливості функціонування фізкультурних організацій у сучасних умовах.
2. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні?
3. Що таке франчайзинг?
4. Що є спільного та розбіжного в їх діяльності та діяльності традиційних організацій?
5. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?
6. Назвіть і охарактеризуйте відомі Вам типи організацій сфери фізичної культури і спорту.
7. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації, назвіть його компоненти.
8. Що таке «зовнішнє середовище організації» і як воно поділяється на особливостями впливу на організацію?
9. Які фактори середовища опосередкованого впливу є важливими для успішної діяльності організацій?
10. Охарактеризуйте види регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.
11. Що таке «діловодство» в організаціях? Охарактеризуйте зміст типової інструкції з діловодства.
12. Що вам відомо про раціональне проведення ділових нарад, їх форми та підготовку?
13. Охарактеризуйте значення спонсорства для діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.
14. Що можуть надати спонсори організаціям сфери?
15. Що можуть запропонувати організації сфери спонсорам?
16. Охарактеризуйте засади юридичної та соціальної відповідальності організацій сфери фізичної культури і спорту за результати своєї діяльності.

ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

4.1. Принципи управлінської діяльності

У теорії управління термін «принцип» (лат. – основа) розуміють як вихідне положення теорії, загальну ознаку, обов'язкову умову. Наприклад, у тоталітарній державі (колишній СРСР), якою управляла одна керівна партія, домінував принцип партійності. Згідно з ним, управління, у тому числі добір управлінських кадрів, визначення цілей управління та інші підпорядковувалися, передусім, інтересам (вимогам) панівного суб'єкта.

У суспільстві із розвинутими ринковими відносинами та достатнім ступенем соціалізації, як правило, діє принцип сполучення інтересів особистості, колективу, суспільства [66].

У громадських організаціях під час прийняття важливих рішень дотримуються принципу більшості. У військових – принципу єдиної начальності.

Фахівці виокремили загальні принципи професійного управління. До них належать такі:

1. Компетентність в управлінській сфері. Це означає, що управління не може бути ефективним, якщо суб'єкт не має чіткого уявлення про призначеність, технічні, кадрові, ресурсні, інші особливості об'єкта, тобто не є спеціалістом у галузі, якою керує.

2. Знання мети управління. Це необхідно в усіх варіантах управління, тому, що ціль (мета) визначає робочі завдання, управлінські форми, зміст і спрямованість управлінської діяльності.

3. Володіння методами управління. Ефективне управління передбачає гнучке використання різноманітних методів, оптимальних для реальних умов, можливостей.

4. Спроможність об'єкта управління до змін свого стану. Відсутність цієї умови робить безкорисним сам управлінський процес.

5. Наявність реальних можливостей для практичного здійснення управлінської діяльності. Цей принцип вимагає для управлінського

суб'єкта достатньо правових та ресурсних можливостей, зокрема власних повноважень, численності й кваліфікації виконавців, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних, часових та інших ресурсів.

Сучасні принципи менеджменту організацій сфери – це законності та стійкі вимоги, при дотриманні яких забезпечується ефективність їх розвитку.

Для менеджменту сфери фізичної культури і спорту, як і для багатьох інших сфер управління, характерні такі важливі *принципи*:

- *державної підтримки розвитку фізичної культури і спорту*. Держава забезпечує розвиток фізичної культури і спорту в країні, підтримує олімпійський рух та ін.;
- *системності в управлінні розвитком фізичної культури і спорту*. Визначає необхідність розгляду фізкультурно-спортивної організації як цілісної системи, до якої належать різні підрозділи (ланки), що взаємодіють із зовнішнім середовищем;
- *наукової обґрунтованості*. Доводить необхідність використання в управлінні наукового підходу, прийняття управлінських рішень повинно базуватися на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей і прогресивних тенденцій.
- *ієрархічної впорядкованості*. Встановлює вимоги раціонального розподілу управлінської праці;
- *урахування інтересів та потреб населення при організації для нього фізкультурно-спортивних занять*. Передбачає систематичне вивчення організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості інтересів різних соціально-вікових груп, особливо молоді;
- *територіально-галузевої*. Використовується в громадських організаціях (наприклад у ФСТ).

На зазначених вище принципах повинна базуватися діяльність організацій сфери, вони вимагають відповідності діяльності керівників різноманітних організацій сфери таким характеристикам:

1. Актуальність роботи, тобто її своєчасність, відповідність об'єктивним вимогам, умовам та ін.
2. Законність діяльності, тобто її відповідність чинному законодавству, формам права, соціальним вимогам, місцевим правилам, традиціям та ін.
3. Можливість виконання завдань за ресурсами, реальністю термінів виконання, численністю та кваліфікацією виконавців, їх інтересами, політичними та релігійними переконаннями.

4. Ефективність дій. Передбачає рішучість, творчий підхід, вибір оптимальних варіантів, новітньої технології, гнучкий перехід до різних систем управління.

5. Конкретність управління організацією. Передбачає чітке формулювання цілей, завдань, які виконуються, обсягів роботи та ресурсів, розробку оптимальної послідовності операцій, контрольних показників.

6. Коректна доцільність. Вона вимагає прояву здорового глузду, розумної вимогливості та справедливого ставлення до підлеглих, створення найбільш прийняттого режиму праці, використання мотивації та стимулювання виконавців.

7. Оцінка за кінцевим результатом. Тобто визначення ступеня досягнення поставлених цілей за обсягом, якістю, своєчасністю, спортивними результатами, гарантією подальшого розвитку організації.

Дотримання зазначених принципів управління діяльністю організації є гарантом її успішності.

4.2. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління

Поняття «функція» означає діяльність, виконання будь-якої дії роботи. Відповідно до управління функцією позначають окремі види управлінської діяльності, які зумовлені поділом і спеціалізацією праці у сфері управління [41]. Розглянемо декілька варіантів визначення.

Функції управління – це:

- форма реалізації відносин управління, особливий вид діяльності, цілеспрямованої дії на взаємовідносини людей у процесі виробництва;
- відносно відокремлені дії, які відображають напрям, стадію управлінської діяльності та становлять її зміст;
- сукупність дій, метою яких є підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Численні дослідження, проведені фахівцями різних країн, дають змогу дійти до висновку, що найпоширенішою є класифікація функцій, за ознакою змісту управління, на дві групи. Це загальні або основні та специфічні функції.

Загальні функції є універсальними, незалежними від змісту виробництва.

Першими, хто досліджував функції управління, були засновники Еліасової школи (див. розділ 1.1). Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією в цілому та описали функції управління.

Разом з тим Анрі Файоль – перший розробник загальних функцій управління, писав, що існує п'ять головних функцій. На його думку, управління – означає розпоряджатися і планувати, організовувати, координувати і контролювати. Інші автори розробили інші переліки функцій [66, 72].

Огляд сучасної літератури дав змогу виявити такі загальні функції управління: планування, організація, розпорядження чи командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, добір персоналу, представництво, ведення переговорів і укладання угод та ін. [79].

Тобто до загальних або основних функцій належать ті, які становлять у своїй сукупності процес управління, його основу.

Загальні функції управління поділяються на підфункції, різні види робіт, які утворюють стандартний цикл управління, зокрема: планування; організація; координація; контроль; регулювання; облік; виконання перетворювальних і коректувальних дій; стимулювання; активізація робіт [194].

Усі функції взаємопов'язані. Дійсно, без попереднього планування й рішення про прийняття конкретного плану, змісту діяльності недоцільно проводити організаційні заходи, а без контролю та обліку неможливо регулювати процес і спрямувати на об'єкт додаткові перетворювальні дії та ресурси.

Виконання основних функцій закінчується розробленням відповідних методів (способів) впливу на окремого працівника, групу, напрям діяльності та діяльність організації в цілому. Тобто виконання функцій – це розробка того чи іншого методу впливу, які можуть бути різними за змістом. Наприклад, виконуючи функцію планування фінансової діяльності, формулюють її кінцевий продукт – «фінансовий план», що охоплює прогноз витрат, баланс грошових витрат надходжень. Результатом планування роботи з персоналом буде «план формування і розвитку», складники якого – потреба в кадрах, план-графік підвищення кваліфікації [66].

Фактично, майже у кожній публікації з управління міститься перелік управлінських функцій, який відрізняється від інших таких списків.

До специфічних функцій належать такі, що вирізняються за змістом напрямком впливу на визначений об'єкт. Їх ще визначають як функції органів управління тому, що вони виражають специфіку діяльності тих чи інших організацій.

Тобто виконання певних управлінських функцій забезпечує сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях фізкультурно-спортивної організації. Саме через їх реалізацію здійснюється управління спеціальними функціями організації, тобто тими, які характерні для конкретної організації сфери.

У розділі буде проаналізовано функції, які сьогодні загальноновизнані вважають притаманними всім організаціям.

Таким чином, процес управління складається із таких функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Ці чотири первинні функції управління об'єднані зв'язувальними процесами, якими є комунікації та прийняття рішень (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Основні функції управління та зв'язувальні процеси

Така класифікація є умовною тому, що в процесі управлінської праці майже неможливо виокремити у «чистому» вигляді ту чи іншу функцію. Комунікації та прийняття рішень наявні при виконанні будь-якої управлінської дії. Вони «вмонтовані» в усі функції управління і допомагають їх виконанню. Саме тому аналізувати функції управління без зв'язувальних процесів не доцільно (див. рис. 4.1). До специфічних функцій, які визначають специфіку діяльності тієї чи іншої організації сфери, її підрозділів або конкретних співробітників належать такі:

- пропаганда фізичної культури;
- підготовка спортсменів високого класу;
- оздоровлення населення засобами фізичної культури;

- науково-методичне забезпечення;
- будівництво спортивних споруд;
- проведення змагань;
- медичний контроль;
- встановлення міжнародних спортивних зв'язків та ін.

Специфічних функцій управління можна наводити дуже багато. За даними науковців, у сфері фізичної культури і спорту установи та організації зі своїми підрозділами, відділами, службами, управліннями виконують понад 200 різноманітних функцій, що забезпечує їх життєвильність і результативність праці [40, 41].

Слід зазначити, що розподіл функцій управління на групи є умовним, у практиці управління буває так, що деякі із загальних функцій виявляються притаманними управлінським підрозділам або службам і для них специфічними. Наприклад, контрольно-ревізійна комісія спортивного клубу виконує специфічну функцію контролю за фінансово-господарською діяльністю, використанням коштів тощо. Одночасно ця функція є в переліку основних тому, що вона є складником управлінського процесу. Окрім того, треба мати на увазі, що загальні і специфічні функції тісно пов'язані між собою [40, 41].

У табл. 4.1 зображено дві подані вище групи функцій і доведено, що для виконання будь-якої специфічної функції необхідна наявність усіх загальних функцій управління.

Таблиця 4.1

Взаємозв'язок груп функцій управління

ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ	СПЕЦИФІЧНІ ФУНКЦІЇ
Планування	Підготовка кадрів
Організація	Пропаганда
Мотивація	Підготовка спортсменів
Контроль	Оздоровлення населення
	Розвиток науки
	Будівництво спортспоруд

Таким чином, не можуть існувати специфічні функції без загальних і це ще раз підкреслює умовність їх поділу на групи.

Надалі будуть більш детально та послідовно проаналізовані функції, що належать до групи основних, а також зв'язувальні процеси, без яких неможливе виконання функцій.

4.3. Планування як функція управління

Планування не є окремою одноразовою дією, це безперервний процес через, як мінімум, дві причини. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, для досягнення яких потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення корективів до планів спонукають зміни в навколишньому середовищі [41, 164].

Під **плануванням** розуміють діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль. Передбачається також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління.

Головні компоненти планування:

- визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи;
- визначення переліку операцій, необхідних для досягнення визначених цілей і вирішення завдань;
- ресурсне забезпечення роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань;
- організація виконання, тобто послідовне і паралельне виконання дій для забезпечення виконання поставлених завдань;
- контроль діяльності, тобто зіставлення та оцінювання отриманих результатів із бажаними.

Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність.

В умовах ринкових відносин важливою умовою оптимізації управління є вибрана стратегія дій, тобто стратегічне планування [164].

Стратегічне планування – набір дій та рішень, які ведуть до роботи специфічної стратегії для досягнення цілей. Це детальний всесторонній комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [58, 66].

Фахівці вважають, що стратегічне планування складається з таких етапів:

- визначення цілі (цілей) згідно з вимогами конкретності та вимірюваності, орієнтації в часі (довгий або короткий часовий термін), реальності, узгодженості;
- аналіз зовнішнього середовища й виявлення обмежень, тобто несприятливих факторів (економічних, політичних, ринкових і ін.), які можуть завадити досягненню цілі;

- розробка альтернатив та критерію виконання. Цей етап дає відповідь на питання: «які існують шляхи для того, щоби перейти зі стану, у якому організація знаходиться в певний час у стан, в якому прагне знаходитися у майбутньому?»

Сучасна теорія управління вивчає декілька альтернатив, які можуть бути наявні при визначенні стратегічних шляхів розвитку організації: обмеження зростання, зростання, скорочення, поєднання. Проаналізуємо їх детальніше.

Обмеження зростання обирається тоді, коли керівництво задоволено станом організації та показниками її діяльності і не прагне до змін. Це найбільш легкий і зручний варіант стратегічного планування.

Зростання є другою альтернативою, яку найбільш часто обирають організації і яка полягає в зростанні визначених показників діяльності. Стосовно фізкультурних організацій можна говорити про зростання кількості штатних працівників, матеріально-технічної бази, упровадження нових видів фізкультурно-оздоровчих послуг, зростання кількості залучених до занять, кількості проведених масових заходів тощо.

Скорочення – альтернатива, яку обирають організації дуже рідко. Її часто називають «стратегією останнього способу». Названа альтернатива передбачає встановлення рівня цілей нижче від досягнутого в минулому.

Поєднання як альтернативу розвитку можуть бути обирати великі організації, які функціонують у різних ланках фізкультурного руху. Альтернатива поєднання передбачає сполучення будь-яких із трьох альтернатив, що згадувалися вище. Наприклад, спортивний клуб промислового підприємства традиційно відповідає за проведення виробничої гімнастики в цехах та відділах. В умовах, коли підприємства не працюють або працюють нерегулярно, неповний тиждень тощо – планувати зростання цього напрямку діяльності є недоречним, тому пропонується альтернатива скорочення. Утім на засадах зростання може плануватися, наприклад, діяльність дитячої спортивної школи або спортклубу.

Одночасно з вибором альтернатив повинен бути етап визначення критеріїв виконання. Він допомагає вибору найкращої альтернативи з усіх можливих. Критерії виконання повинні узгоджуватися з цілями, відповідати соціальним нормам і законам.

Критерії можуть бути як кількісними, так і якісними: кількість осіб, яких залучено до занять; склад тренувальних груп; рівень спортивних

результатів; кількість спортсменів, яких підготував один тренер; стан здоров'я, обсяг рухової активності тощо.

Вибір альтернативи здійснюється на підставі отримання однією з них найвищої оцінки за показником критерію виконання. Останній етап планування – формування та затвердження документів планування.

Прикладом документів стратегічного планування є цільові комплексні плани, тобто Загальнодержавні цільові соціальні програми розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Планування реалізації стратегії потребує наявності в організації сфери цілої низки документів планування. Названі документи в різних організаціях сфери мають різні назви, однак можна назвати основні види документів планування:

- плани діяльності всієї організації (міністерства, управління, спортивної споруди, спортивної школи, фізкультурного осередку);
- плани діяльності окремих підрозділів (департаментів, управління, відділів, відділень з видів спорту, комісій);
- плани окремих видів діяльності (навчально-тренувального процесу, виховної роботи підвищення кваліфікації кадрів);
- плани діяльності окремих груп людей або окремої людини (планування підготовки команди, план роботи оргкомітету змагань, план підготовки спортсмена) [41, 66].

Якщо всі етапи процесу планування виконувалися послідовно і точно, то процес планування є раціональним, тому що для досягнення мети обрано оптимальний шлях.

4.4. Організація: делегування повноважень, побудова або удосконалення організаційних структур

У процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура». Усі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

Організація – це функція управління, у межах якої здійснюється розподіл праці поміж окремими робітниками та їх групами, узгодження їх діяльності.

Організація – це процес утворення структури, встановлення зв'язку та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення цілей.

Реалізація функції «організація» здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж підлеглими щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основними складниками організаційного процесу (організаційної діяльності) є такі:

- а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;
- б) групування робіт та видів діяльності в певні блоки (групи, відділи, сектори, тощо) – департаменталізація;
- в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);
- г) визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих цьому керівникові (встановлення діапазону контролю);
- д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності (створення механізмів координації).

Організаційний процес – це достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає в необхідності вибору рішення із безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з погляду раціональності прийняття організаційного рішення. Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції, який у підсумку формує організаційну структуру.

Фахівці з теорії управління вивчають функцію «організація» у двох аспектах:

1. Встановлення взаємовідносин, повноважень.
2. Поділ організації на підрозділи, побудова (або перебудова) структури.

Другий аспект буде розглянуто нижче, а на першому зосередимо увагу тепер.

Засобом, за допомогою якого встановлюються відносини і повноваження, є делегування.

Делегування означає передачу завдань особі, яка буде їх виконувати. Делегування становлять собою акт, який надає особі повноваження її керівника [41].

Щоб краще зрозуміти, що таке делегування, слід розібратися в тому, що таке відповідальність та повноваження.

Відповідальність – це обов'язки виконати завдання і відповідати за успіх їх вирішення. Фактично, відповідальність, як така, не може бути повністю делегована керівником підлеглому. Наприклад, за порушення законодавства та інструкцій у веденні фінансових справ у фізкультурній організації, передусім, несе відповідальність її керівник, хоча безумовно, до відповідальності буде притягнений і головний бухгалтер. Загальновідомим прикладом кінцевої відповідальності за керівництвом є вислів, яким користувався один із президентів США Г. Трумен: «Більше відповідальність звалювати ні на кого». Таким чином президент демонстрував своє розуміння кінцевої відповідальності за діяльність уряду.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля її співробітників для виконання визначених завдань. Вони делегуються посаді, а не особі, яка обіймає посаду в цей час. Це відображено в старому військовому вислові про те, що «честь віддається мундиру, а не людині».

Всередині організації, за допомогою правил та посадових інструкцій, визначаються *межі повноважень* і чим вище посада, тим більше повноважень має особа, яка її обіймає. У практичній роботі бувають випадки, коли працівник *переходить* межі своїх повноважень. Такий перехід може мати як позитивний, так і негативний характер. Наприклад, якщо тренер для проведення заняття об'єднав своїх учнів з учнями свого колеги, який захворів або призначив їм заняття у свій вільний час, він перейшов межі своїх повноважень, але його дії не протирічать цілям організації, а є корисними для неї.

Інший тренер під час проведення навчально-тренувального збору частину коштів, які були призначені на харчування, використав для своїх власних потреб. Він також перейшов межі своїх повноважень, але його дії є негативними і не збігають з цілями організації.

Слід розуміти різницю між поняттями «повноваження» і «влада», їх часто плутають або вважають синонімами.

Повноваження визначають право посадової особи використовувати ресурси організації.

Влада – реальна спроможність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень і, навпаки, мати повноваження і не мати влади. Іншими словами: повноваження – те, що

має право робити людина, яка обіймає певну посаду; влада – реальна спроможність впливати на поведінку інших.

Перешкоди ефективного делегування. У випадку, якщо керівництво не буде враховувати ділові якості особи та потреби тих, які отримують повноваження, можуть виникнути проблеми як для керівника, так і для підлеглих.

У теорії управління визначено перелік причин – перешкод ефективного делегування – за якими керівники не делегують повноваження або делегують їх недостатньо, а також причин, за якими підлеглі ухиляються від виконання завдань і не беруть на себе повноваження [41].

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

- перебільшення власних можливостей: «я це зроблю краще»;
- непевненість щодо своєї здатності керувати;
- неспроможність охопити довгострокову перспективу та перелік робіт;
- відсутність довіри до підлеглих;
- побоювання ризикованих рішень та відповідальності за результати;
- не вміння контролювати, виявити відхилення у виконанні завдань підлеглими.

Причини, за якими підлеглі блокують процес делегування їм повноважень:

- відсутність ініціативи, побоювання самотужки вирішувати проблему;
- прагнення unikнути критики за можливі помилки (чим складніша робота, тим більша можливість помилок);
- відсутність інформації та ресурсів, необхідних для успішного виконання завдань;
- виконання значного обсягу роботи (або уявлення, що це так) та unikнення додаткових завдань;
- відсутність впевненості у своїй професійній підготовленості та спроможності якісного виконання завдань;
- відсутність додаткових мотивів, позитивних стимулів за додаткову роботу і пов'язаною з нею відповідальністю.

Важливим складником функції «організація» є, як було зазначено вище, утворення організаційної структури.

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та підносин. Система, яка має оптимальну структуру, є більш стійкою та

життєздатною, може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та досягати своїх цілей.

Для фізкультурних організацій оптимальна структура реалізується у загальних розмірах організації, розмірах окремих підрозділів або частин цих підрозділів.

У структурі організацій сфери фізичної культури і спорту, як системи (на прикладі спортивної школи), можна виокремити головні компоненти:

- керуюча підсистема (керівники школи та тренери);
- результуюча підсистема (вихованці спортивної школи);
- забезпечувальна підсистема (співробітники, які забезпечують ресурсами та обслуговують процес функціонування спортивної школи) [41].

Відсутність того чи іншого структурного компонента або наявність зайвих порушує цілісність спортивної організації як системи і знижує ефективність її діяльності. У першому випадку відбувається перевантаження системи (наявні компоненти беруть на себе функції неаявних). У другому – зайві компоненти спричиняють нераціональні витрати ресурсів. Саме тому формування повноцінної структури є дуже важливим.

Сформована організаційна структура не є незмінною. Організаційна структура визначається планами та напрямками діяльності, тому зміни в них можуть вимагати відповідних змін у структурі.

Процес зміни організаційної структури має назву «**реорганізація**» або «**реструктуризація**». Фахівці з теорії управління пов'язують процес успішної діяльності організацій з постійними змінами їх організаційної структури. Успішно діючі організації регулярно оцінюють адекватність своїх організаційних структур та змінюють їх так, як того вимагають зміни планів та напрямів діяльності, продиктовані зовнішніми умовами та вимогами зовнішнього середовища. Однак занадто часті реорганізації та реструктуризації, продиктовані не вимогами зовнішнього середовища, а іншими причинами, можуть негативно впливати на ефективність функціонування організації.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури належать такі: технологія; розміри організації; середовище; стратегія.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, а й опосередковано, тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

У теорії управління описано типові організаційні структури, які можуть використовуватися при проектуванні організацій у сфері фізичної культури та спорту. Прикладами організаційних структур можна назвати лінійну, функціональну, комбіновану, штабну.

Лінійна структура – використовується в організаціях, які вирішують відносно прості завдання. Суть структури полягає в тому, що керівник одноосібно вирішує всі питання управління організацією. Кожен член відділу, групи підпорядковується лише названому керівникові. Підлеглі виконують тільки розпорядження безпосереднього керівника, вищий керівник свої розпорядження виконавцям передає також через нього (рис. 4.2).

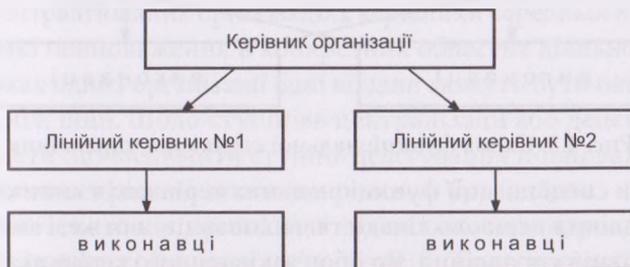


Рис. 4.2. Схема лінійної структури управління

Аналізуючи сутність лінійної організаційної структури, можна визначити її переваги та недоліки.

Переваги лінійної організаційної структури:

- чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок);
- відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна);
- оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень;
- економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної організаційної структури:

- зростання кількості рівнів управління при збільшенні розмірів організації;
- обмеження ініціативи робітників нижчих рівнів;
- багатоаспектність діяльності керівника;
- відсутність у системі управління спеціалістів з реалізації окремих функцій.

Функціональна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник у межах своєї сфери діяльності керує виконавцями (рис. 4.3).



Рис. 4.3. Схема функціональної структури управління

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже, і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника належить регулювання відносин та взаємодії функціональних керівників.

Переваги функціональної організаційної структури:

- спеціалізація діяльності функціональних керівників;
- скорочення часу проходження інформації;
- розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної організаційної структури:

- можливість отримання суперечливих вказівок;
- порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності);
- складність контролю;
- недостатня гнучкість.

Комбіновані структури. Такі організаційні структури притаманні великим за розмірами організаціям. Комбінована структура означає поєднання названих структур на різних рівнях управлінської вертикалі. До комбінованих структур може бути зарахована також **штабна**, яка характеризується тим, що при керівництві існує спеціальний орган (штаб), який розробляє проблемні питання, стратегію діяльності, визначає перспективи розвитку. У складі такого «штабу» є спеціалісти з основних

видів діяльності організації, зокрема і громадські (комісії, тренерські ради, спеціально утворені групи). Названі органи виконують дорадчі функції, їх поширення полягають у зборі інформації та розробці варіантів рішень, які пропонуються керівництву для прийняття остаточного рішення.

Окрім поділу організації за горизонталлю, про що йшлося вище, існує поділ праці за вертикаллю. У зв'язку з цим, слід вивчати питання централізованих і децентралізованих організацій.

Організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину поширених, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені також по нижчих рівнях управління.

У децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в конкретних областях діяльності.

У рамках однієї організації одні відділи можуть бути більш централізовані, ніж інші. Щодо ступенів централізації або децентралізації, можна фактично визначити ступінь делегування повноважень у прийнятті важливих рішень нижчими рівнями управління.

Як зазначено вище, організації поділяються на підрозділи за напрямками діяльності (видами спеціалізації). Така спеціалізація підвищує потенціал організації. Для того щоб цей потенціал реалізувати, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх підрозділів.

Інтеграція – процес досягнення єдності зусиль усіх підсистем організації для реалізації її цілей. Для успішної інтеграції керівництво повинно постійно бачити загальні цілі організації і нагадувати про них всім співробітникам, концентрувати зусилля на загальних цілях. У теорії управління описано декілька методів ефективною інтеграції організації.

4.5. Мотивація діяльності співробітників організацій

Керівники проводять свої рішення у життя, застосовуючи в практичній діяльності функцію «мотивація» [66].

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності, для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації з погляду психології не дає змоги точно визначити, що саме спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час праці дає деякі загальні пояснення

мотивації. Щоб зрозуміти зміст теорій мотивації слід засвоїти базові поняття: **потреби та заохочення**.

Потреби визначають фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось важливого для людини. Є різні погляди на класифікацію людських потреб. Однак більшість фахівців з теорії управління погоджуються, що потреби можна класифікувати на *первинні та вторинні*.

Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, вродженими (потреба їсти, дихати, рухатися, відпочивати, спати тощо).

Вторинні потреби за своєю природою психологічні (потреба успіху, поваги, влади, тощо). Первинні потреби закладаються генетично, вторинні формуються та усвідомлюються із життєвим досвідом. У зв'язку з тим, що люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби розрізняються більше, ніж первинні.

Коли людина відчуває потреби, вони викликають у неї стан прагнення. Прагнення – це відчуття нестачі чого-небудь, яке має визначену спрямованість. Мету в цьому разі людина сприймає як засіб задоволення потреби. Задоволення, яке отримує людина, досягнувши визначеної мети, впливає на її поведінку в аналогічних обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторювати таку поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреб і уникають такої, яка асоціюється із незадоволенням. Названий факт відомий у теорії управління як «*закон результату*».

У мотиваційній діяльності термін «**заохочення**» має більш широке тлумачення, ніж просто гроші або інші відзнаки, з якими частіше всього це слово асоціюється.

Заохочення (або винагорода) – все те, що людина вважає цінним для себе. А поняття цінностей у людей індивідуальні, специфічні, тому і різною є реакція на заохочення та його відносна цінність.

Розрізняють *внутрішні та зовнішні заохочення (винагороди)*.

Внутрішні дає сама робота. Наприклад, це почуття досягнення результату, змістовності та важливості роботи, яка виконується, самоповаги. Дружбу та спілкування, які виникають під час роботи, слід вважати також внутрішньою винагородою. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішніх винагород – створення відповідних умов роботи і точне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди виникають не від самої роботи, а від реакції оточення на її результати, їх надає організація – це зарплата, просу-

вання по службі, символи службового статусу (кабінет, автомобіль), також похвала та визнання.

Щоби визначити, у яких пропорціях слід застосовувати внутрішні та зовнішні заохочення з метою мотивації, керівники повинні вивчати і знати потреби своїх підлеглих. У цьому полягає мета різних **теорій мотивації**.

Таких теорій сучасне управління визнає і застосовує декілька. Вони, крім окремих розбіжностей, доповнюють одна одну.

Усі описані теорії мотивації можна умовно поділити на **змістовні** та **процесні**. У першій групі – теорії, які описують зміст людських потреб та послідовність їх формування, у другій – йдеться про сам процес мотивації.

До змістовних теорій мотивації належить теорія потреб видатного американського вченого *М. Туган-Барановського*, який ще наприкінці XIX століття описав 5 умовних груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти, альтруїстичні, практичного характеру. Особливого значення *М. Туган-Барановський* надавав раціональним почуттям, привабливості до народностей, моральним і релігійним поглядам [12,53].

У 40-х роках XX століття до вивчення людських потреб звернувся американський фахівець *А. Маслоу*. Згідно з розробленою ним теорією, існують п'ять категорій потреб, які розташовані у вигляді чіткої ієрархічної структури. Це первинні: фізіологічні (у їжі, одязі, повітрі, русі), безпеки і захищеності (від фізичної та психологічної небезпеки) та вторинні: соціальні (відчуття причетності до події), поваги (визнання з боку оточення), самовираження (реалізація власних можливостей) [200].

Побудувавши свою ієрархію, *А. Маслоу* хотів показати, що задоволення потреб нижчих рівнів впливає на поведінку людини, перш ніж на мотивації почнуть відбиватися потреби більш високих рівнів. Маючи на увазі, що з розвитком людини, як особистості, збільшуються її потенційні можливості, потреба в самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Саме тому процес мотивації поведінки через задоволення потреб є безмежним.

Так, *А. Маслоу* стверджував, що поведінка людини залежить від того, який з п'яти основних видів потреб є на цей момент домінантним. Кожна людина в один і той же час має потреби всіх п'яти типів, але сила кожної потреби в якийсь конкретний час залежить від особистих пріоритетів людини. Залежно від цих пріоритетів шикуються ієрархія

потреб. Так, А. Маслоу стверджував, що основні п'ять типів потреб майже завжди йдуть почергово [200].

Керівник, який знає рівень потреб свого підлеглого, може передбачати, який тип потреб домінуватиме у нього в майбутньому, і отже може вибрати найефективніший мотив.

Розглянемо основні рівні ієрархії потреб А. Маслоу (рис. 4.4).

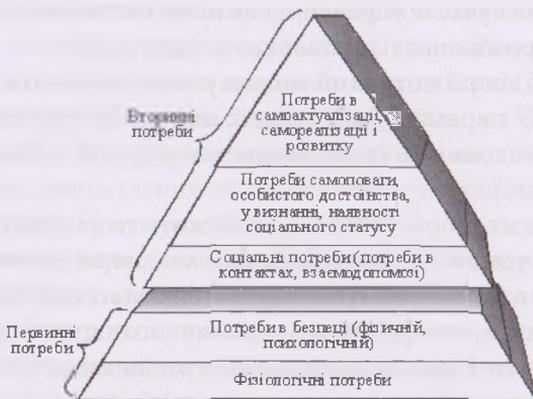


Рис. 4.4. Піраміда потреб А. Маслоу

1. *Фізіологічні потреби.* Складаються з основних, первинних потреб людини, іноді навіть неусвідомлених. В окремих роботах сучасних дослідників їх називають біологічними потребами. Стосовно робочого середовища, це потреби в заробітній платні, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах, сприятливих робочих умовах, освітленні, опалюванні, вентиляції.

2. *Потреба в безпеці.* Як тільки фізіологічні потреби задоволені, на передній план виходить потреба безпеки. Ці потреби відображають бажання зберегти вже одержані нагороди і положення та захистити себе від небезпеки, шкоди, загроз, травм, втрат або позбавлень. В організаціях ці потреби мають форму боротьби службовців за безпеку роботи, безпечні умови роботи, додаткові пільги, страхування і виплати на оздоровлення.

3. *Соціальні потреби.* Коли досягнуте задоволення фізіологічних потреб і потреб у безпеці, увага людини концентрується на потребі в дружбі, любові і приналежності. Як «соціальні особи» люди мають бажання подобатися іншим і хочуть задовольнити свої соціальні потреби на роботі. Це відбувається шляхом входження у формальні

неформальні робочі групи, шляхом співпраці з іншими робітниками і зваження участі в різноманітній спільній діяльності.

4. *Потреби в пошані.* Ці потреби можуть приймати дві різні форми. Перша – це потреба в самоповазі, тобто задоволення самим собою. Самоповага тісно пов'язана з відчуттям досягнення мети, компетентністю, знаннями, зрілістю. Друга форма – потреба в пошані інших людей. Ця потреба пов'язана з репутацією, суспільним визнанням, статусом у групі. У будь-якій організації передбачені нагороди, які можуть задовольнити потребу в пошані, включають почесні звання, інші форми визнання, похвали, додаткові зобов'язання і просування по службі.

5. *Потреби в самоактуалізації, самореалізації і розвитку.* Коли задоволені потреби чотирьох нижніх рівнів, людина фокусує свою увагу на задоволенні потреби в самореалізації. Намагаючись цього досягти, люди прагнуть реалізувати весь свій потенціал, удосконалити свої здібності і бути «кращими». Така потреба в самовираженні є найвищою з усіх людських потреб.

Факт, що людські потреби можна розташувати в ієрархічному порядку, має важливе значення. Потреби нижніх рівнів повинні бути задоволені передусім, тільки після цього можна звертатися до потреб більш високих рівнів.

Окрім цього, варто врахувати, що потреби низьких рівнів формують той фундамент, на якому будуються потреби вищих рівнів. Тільки у тому випадку, якщо потреби низького рівня залишаються задоволеними, у керівника є шанс досягти успіху, мотивуючи робітників через задоволення потреб більш високого рівня.

Важливе значення має зауваження А. Маслоу про так звані «рушійні сили», згідно з якими кожна людина прогресує від мотивації потребами нижнього рівня до мотивації потребами більш високих рівнів [200].

Не менш важливе значення має ідея достатності. Людина ніколи не переживає почуття повного задоволення своїх потреб. Більшість людей хоче ще більше грошей, безпеки, друзів, пошани і самовпевненості, незалежно від того, скільки вони вже всього досягли. Таким чином, людина рухається вгору за ієрархією не у разі, коли її потреби повністю задоволені, а коли вони достатньо задоволені.

При вживанні ієрархії потреб за А. Маслоу велика роль відводиться ситуації, що і є кращим поясненням її популярності. Проте з погляду конкретних дій керівництва підхід Маслоу має певні труднощі:

- більшість із нас в один час можуть перебувати на декількох рівнях ієрархії потреб;
- важко визначити рівень потреб, задоволенням яких можна мотивувати людину зараз. Частково проблема походить від того, що дуже важко відрізнити дрібні, незначні зміни в потребах, які відбуваються щодня від більш значних;
- виникає при вимірюванні потреб людини. Більшість з нас відчуває великі складності у визначенні власних потреб і пріоритетів. Керівник, який повинен створити мотиваційне середовище для багатьох своїх підлеглих, стикається зі складним завданням. Окрім цього, люди значно розрізняються в своєму розумінні того, що таке достатньо задоволена потреба. У будь-якому разі необхідно пам'ятати, що пріоритети, які належать до різних рівнів потреб, змінюються, і що будь-який підхід і прийом буде набагато ефективнішим, якщо люди розумітимуть сутність цього підходу;
- для того щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не є обов'язковим повне задоволення потреб більш низького рівня. Можна навести дуже багато прикладів, коли людина в умовах небезпеки або соціальної незадоволеності прагне до поваги та самовираження. Так, в умовах економічних негараздів, низького рівня оплати праці, продовжують на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки численні фізкультурні фахівці: тренери, викладачі фізичного виховання, спеціалісти-реабілітологи тощо.

Завдяки теорії А. Маслоу, стало зрозумілим те, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для того щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовольнити свої найважливіші потреби завдяки такому образу дій, який сприяє досягненню цілей всієї організації [143, 200].

Залежно від рівня життя в тій чи іншій країні, розміру заробітної платні та споживчого мінімуму, керівники можуть мотивувати своїх підлеглих задоволенням їх потреб нижчого або більш високого рівня.

Серед *процесних теорій мотивації* є теорія очікування та теорія справедливості.

Теорія очікування (за В. Врумом) (рис. 4.5). Зміст теорії полягає в тому, що, окрім урахування потреб при мотивації, слід брати до уваги такі моменти:

- людина очікує, як наслідок своєї визначеної поведінки, здобуття чогось бажаного. Наприклад, спортсмена мотивує до постійних тренувань очікування того, що він посяде високе місце на змаганнях. Студента мотивує до занять очікування здобуття вищої освіти, цікавої роботи, соціального та професійного статусу тощо. Керівникам, які прагнуть підвищити мотивацію своїх підлеглих, теорія очікування надає для цього різні можливості [143];
- керівник очікує від своїх підлеглих певних результатів;
- оцінка підлеглими своїх сил багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівник. Наприклад, спортсмен прагне до результатів на змаганнях, які очікує від нього тренер.

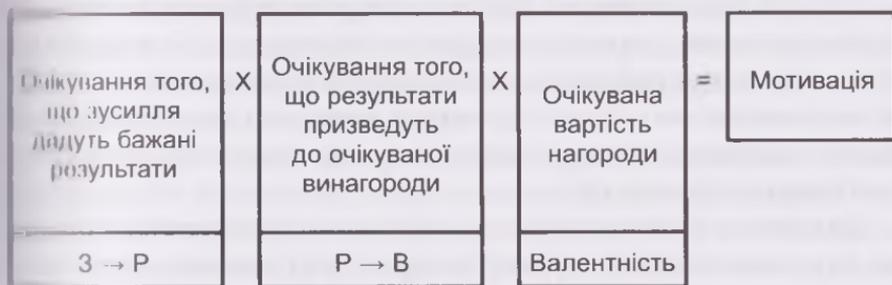


Рис. 4.5. Модель мотивації за Врумом

Теорія справедливості (за С. Адамсом). Теорію можна представити таким чином:

- люди суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та винагородами інших працівників, які виконували аналогічну роботу;
- якщо таке порівняння виявляє дисбаланс, у працівника виникає психологічне напруження, він вважає свою винагороду несправедливою [143].

Такого працівника слід мотивувати поясненням ситуації, або для встановлення справедливості – зняти дисбаланс. Дослідження свідчать: коли люди переконані, що їм не доплачують – вони починають працювати менш інтенсивно; коли вважають, що їм переплачують – вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

Теорія справедливості, можливо, найлегша для сприйняття зі всіх мотиваційних моделей, і вона має найбільшу цінність для керівника, який хоче зрозуміти засади мотивації своїх підлеглих.

Таким чином, теорії мотивації розглядають дії керівників, які спонукають людину спрямовувати свої зусилля на досягнення різних цілей.

У підсумку слід сказати, що керівникові необхідно добре знати своїх підлеглих та їх потреби. У зв'язку з тим, що потреби постійно змінюються, не слід розраховувати, що мотиватори, які спрацювали один раз, будуть ефективними постійно.

4.6. Контроль, облік, звітність

Важливим у діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту є функція контролю, поряд з якою знаходиться облік та звітність.

Процес управління, як правило, супроводжується багатьма невизначеностями: плани не завжди виконуються, як було задумано; люди не завжди приймають делеговані їм повноваження та обов'язки; керівництво не завжди спроможне належним чином мотивувати людей; змінюються умови навколишнього середовища, до яких слід адаптуватися організації.

Для того щоб визначити все це, застосовується **контроль**, тобто процес, за допомогою якого керівництво організації визначає: чи правильні його рішення, чи не потребують вони певного коректування? [196].

Контроль – система спостереження, перевірки та оцінювання відповідності процесу функціонування організації прийнятим управлінським рішенням [40, 41].

Контроль є базовим елементом процесу управління. Ні планування, ні утворення організаційних структур та делегування повноважень, ні мотивацію не слід вивчати окремо від контролю.

Існує три різновиди контролю, які мають спільну мету – сприяти тому, щоб фактичні результати були якомога ближчими до бажаних. Вони розрізняються за часом здійснення – це попередній, поточний та заключний контроль.

Попередній контроль має таку назву тому, що здійснюється до фактичного початку роботи і є своєрідним контролем готовності до її виконання. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових напрямках – стосовно людських, матеріальних та фінансових ресурсів.

Розглянемо цей вид контролю на конкретному прикладі: директор спортивної школи вирішив проконтролювати набір у групи початкової

підготовки. У зв'язку з тим, що контроль попередній, він починається фактично до початку самого набору. Директор з'ясовує, чи спроможні його підлеглі провести повноцінний набір у групі, чи володіють вони методами тестування, чи спроможні провести бесіду, щоб зацікавити дітей (людські ресурси). Увага директора також повинна бути привернута до стану місць майбутніх занять, інвентарю, обладнання, пристроїв – усього того, що необхідно для початку успішної роботи (матеріальні ресурси).

Фінансове забезпечення діяльності, що контролюється, як і діяльність організації в цілому, гарантує бюджет спортивної школи (поточний фінансовий план). Він одночасно є засобом попереднього контролю, його наявність гарантує, що тренери матимуть зарплату і необхідні спортивні споруди будуть орендовані. Тобто процес діяльності, у цьому разі – набір груп початкової підготовки, має підстави бути успішним.

Поточний контроль називається так тому, що здійснюється безперервно у ході проведення робіт.

Коли почався процес набору в групи, директор може контролювати його хід. Він цікавиться, які загальноосвітні школи відвідали його підлеглі, які застосували методи залучення дітей, як контактували з адміністрацією шкіл, з учителями фізкультури, батьками, як саме проводили тестування. Для здійснення поточного контролю керівникові необхідно мати так званий зворотний зв'язок, тобто до нього повинна надходити вся та інформація, яка була зазначена вище.

Заключний контроль теж передбачає застосування зворотного зв'язку, але вже після того, як робота виконана. На цьому етапі фактично отримані результати порівнюються з тими, які були заплановані та вимагаються.

Заключний контроль дає керівникові інформацію, яка необхідна для планування аналогічної діяльності в майбутньому. У нашому прикладі на етапі заклучного контролю директор перевіряє, як проведено набір, відсутність груп, їх наповнення, показники фізичної підготовленості нових вихованців.

Далі проаналізуємо процес контролю, який містить: вивчення стану справ або результатів діяльності, зіставлення отриманих результатів з критеріями виконання та прийняття необхідних коректуючих рішень [40, 41].

Визначення критеріїв виконання – елемент процесу планування. Процес контролю передбачає зіставлення з ними отриманих результатів.

У цьому разі це можуть бути показники кількості набору та показники рівня фізичної підготовленості (тестування) дітей. На цьому етапі директор спортивної школи визначає наскільки досягнуті результати, які були заплановані. Одночасно триває процес визначення відхилень. Відхилення можуть бути суттєвими і несуттєвими. Наприклад, якщо минула половина часового терміну набору, а тренери здійснили його лише на 40% – це не суттєве відхилення, тому що в час, що залишився, можливо ще досягти запланованих підсумкових показників. Якщо термін майже закінчився, а конкретний тренер ще фактично не почав набору або здійснив його на 10–15% – відхилення суттєві і слід застосувати додаткові заходи.

Після оцінювання результатів контролю настає третій його етап: керівник повинен обрати одну з ліній поведінки:

- не вживати додаткових заходів;
- запобігти відхиленням;
- змінити критерії (стандарти).

Перша лінія поведінки застосовується тоді, коли керівник переконується в тому, що цілі досягаються. Однак це ще не означає, що контроль треба припинити.

Друга лінія поведінки передбачає певні коректувальні дії, якщо керівник з'ясував, що слід їх застосувати. Якщо набір відбувається пасивно, слід вжити додаткових заходів. Можливо провести додаткове інструктування тренерів, попросити поділитися досвідом тих, хто успішно проводить набір, встановити контакти з керівництвом загальноосвітніх шкіл тощо.

Не всі відхилення від критеріїв (стандартів) слід усувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, тому що в їх основу покладено плани, а плани – лише прогнози майбутнього. Однак керівник може обрати третю лінію поведінки і переглянути стандарти.

Для того щоб контроль був дієвим, тобто забезпечував досягнення цілей, він повинен відповідати таким вимогам:

- відображати загальні пріоритети організації, підтримувати їх;
- бути інтегрованим з іншими функціями управління;
- об'єктивно вимірювати й оцінювати саме те, що дійсно важливо;
- бути своєчасним, тобто проводитися тоді, коли процес і результати контролю можуть поліпшити результати діяльності;
- бути гнучким, тобто таким, що має змогу пристосовуватися до змін, які відбуваються;

• бути простим з погляду тих цілей, для яких він призначений та гласним (щодо термінів проведення і результатів).

Складність контролю веде до безладу, що аналогічно втраті контролю над ситуацією.

У сфері фізичної культури і спорту розрізняють також такі види контролю:

- державний, який здійснюється державними керівними органами, від імені держави, із використанням державних повноважень;
- громадський, який здійснюють громадські утворення (наприклад, ревізійні комісії фізкультурних осередків).

У фізкультурних організаціях застосовуються різні форми контролю. Найбільш поширеною є **перевірка**.

Організація та порядок проведення перевірок – різноманітні. Вони можуть розрізнятися за часом, обсягом об'єктів перевірки, комплексом питань тощо. Види перевірок:

- фронтальна (перевіряються всі спортивні організації);
- вибіркова (перевіряються окремі спортивні організації);
- порівняльна (кілька об'єктів порівнюються за результатами роботи);
- комплексна (перевіряються всі види робіт);
- тематична (перевіряються окремі види робіт);
- порівняльна (результати зіставляються із попередніми);
- повторна (контроль виконання рішень і зауважень, що були в попередній перевірці).

Для здійснення перевірки застосовують різноманітні **методи**:

- прямий: вивчення стану справ на місцях, інспектування;
- документальний: вивчення документів з подальшим викликом того, кого перевіряють;
- змішаний: заслуховування того, кого перевіряють із попереднім інспектуванням.

Для здійснення перевірки користуються такими **засобами**:

- обстеження об'єкта;
- опитування;
- співбесіда;
- перевірка документів: збір та аналіз звітів про роботу, інформаційних матеріалів, протоколів нарад, заяв та ін.;
- виклик та заслуховування тих, кого перевіряють.

Перевірки, таким чином, можуть мати різноманітний характер. Успіх їх проведення багато в чому залежить від того, як вони підготовлені. Для проведення перевірки залучаються компетентні люди, обізнані в питаннях, які перевіряються.

Дотримання принципу гласності вимагає, щоби контролер (або комісія) ознайомили керівництво з метою перевірки: переліком питань, які буде охоплювати контроль. Повинно бути зроблено оголошення про роботу контролерів, де вказують час для охочих з ними поспілкуватися з проблемних питань.

Після закінчення перевірки складається підсумковий документ, який має назву «довідка» або «акт», якщо відбувалася перевірка фінансової діяльності організації. Із змістом названих документів, сформованими висновками і пропозиціями, що в них містяться, повинен бути ознайомлений керівник організації, що засвідчується його підписом.

Перевірка фінансово-господарської діяльності проводиться у вигляді ревізії або інвентаризації.

З урахуванням масштабів та змісту контролю й оцінки обираються різні варіанти їх організації:

- індивідуальний – коли перевірка здійснюється однією особою (частіше всього штатним працівником апарату управління, якому доручається перевірити конкретний факт, сигнал або ознайомитись з ходом виконання конкретного рішення, вказівки);
- бригадний – коли перевірку доручено групі осіб, з яких формується бригада або комісія. Такий метод застосовується при проведенні комплексної або порівняльної перевірки.

Поряд із функцією контролю розглянемо особливості обліку та звітності в організаціях сфери. Контроль не слід плутати з обліком, хоча в практиці органи обліку та статистики вирішують важливі завдання контролю.

Облік обмежується спостереженням, реєстрацією, зберіганням та обробкою даних. У завдання обліку не входить оцінювання явищ за тими чи іншими критеріями.

Предметом контролю є факти та події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин та винуватців порушень. Однак для контролю дані обліку та статистики мають виключне значення.

Основою системи обліку у сфері фізичної культури і спорту є облік, який проводиться в первинних осередках. Мета обліку – забезпечення

вірогідної інформації про стан розвитку фізичної культури і спорту в країні. Така інформація випливає із повсякденної діяльності осередків та відображається у відповідних документах обліку (протоколах, відомостях, картках, журналах та ін.).

У сфері фізичної культури і спорту існує єдина система обліку та статистики.

Вона містить у собі **три основні види обліку**: оперативний, бухгалтерський, статистичний.

Усі вони тісно пов'язані між собою, відображають рівні збирання, накопичення, обробки та узагальнення фактичних даних.

Оперативний облік забезпечує суб'єкт управління повсякденною інформацією про процеси управління. Його завдання: документальне оформлення різної діяльності (протоколи змагань, відвідування занять тощо); первинна обробка, накопичення та надання даних для потреб оперативного управління (зведені відомості про складання нормативів тощо); забезпечення даними інших рівнів управління. Наприклад, на підставі розпорядження про присвоєння спортивних розрядів, фізкультурний осередок може інформувати раду спортивного товариства або управління фізичної культури та спорту про проведену роботу.

Первинні (оперативні) документи обліку (протоколи, облікові картки тощо) оформлюються безпосередньо під час або після завершення заходів.

Бухгалтерський облік – облік фінансів та матеріальних цінностей, які мають грошовий вираз. Його основою є оперативний облік, однак він використовує дані, які відображають матеріальні та грошові засоби організації, їх джерела та операції, що з ними проводяться. Завдяки бухгалтерському обліку визначаються ресурси та фінансові можливості організації.

Статистичний облік – підсумковий облік, узагальнення даних оперативного та бухгалтерського обліку. Це вищий рівень обліку, який дає уявлення про кількісні характеристики фізкультурного руху в конкретній, узагальненій формі. Він дозволяє за масою індивідуальних факторів та показників побачити закономірності та тенденції розвитку явища.

Служби статистики країни розробили і традиційно використовують єдині форми обліку роботи фізкультурних організацій. Тільки зібрана в єдиних формах інформація може бути в майбутньому проаналізована, узагальнена, обчислена.

У первинних фізкультурних осередках заведені форми єдиного обліку колективу (ФЄОК), за допомогою яких облікується кількість членів, присвоєння розрядів, звань, рекорди, кадри, спортивні споруди, спортивні секції та вся інша інформація про діяльність первинного осередку.

Матеріали обліку, який проводиться в організаціях сфери є основою їх звітності.

Для фізкультурно-спортивних організацій різних типів у організації статистики розробили форми річних статистичних звітів, зокрема № 2-ФК [125], № 5-ФК та № 5-ФК зведена [124], № 8-ФК [126].

Звіти складаються у трьох примірниках і подається в управління (відділ) фізичної культури і спорту державної адміністрації, у відповідну раду спортивного товариства. Один примірник звіту залишається в організації, яка його підготувала.

Статистичний звіт за формою № 2-ФК подають у цілому по території та окремо по сільській місцевості: районні (міські) ради спортивних товариств, районні (міські) відділи освіти – районним (міським) відділам фізичної культури та спорту, обласним радам спортивних товариств та обласним управлінням освіти (до 15 січня).

Форму статистичної звітності № 5-ФК і форму статистичної звітності № 5-ФК (зведену) заповнюють і подають ДЮСШ та СДЮШОР. Форму статистичної звітності № 8-ФК заповнюють і подають ШВСМ.

Аналіз статистичної інформації за формою № 5-ФК та № 8-ФК дозволює охарактеризувати сучасний стан розвитку спортивних шкіл в областях та Україні.

Комплекс показників, які містяться в усіх статистичних формах звітності, свідчить про результати діяльності організацій різних типів районів, міст, областей і характеризують стан розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні.

4.7. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень

Чотири функції управління – планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: усі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідні комунікації – обмін інформацією. У зв'язку з тим, що ці два чинники пов'язують всі чотири управлінські

Функції, вмонтовані в них комунікації і прийняття рішень називають **інтегративними процесами**.

Комунікації – тобто обмін інформацією між двома і більше людьми, наявні в усіх основних видах управлінської діяльності. Отож у теорії управління існує твердження, що успіх окремих співробітників і організації в цілому визначається ефективністю комунікацій.

Слово «інформація» означає роз'яснення, повідомлення про стан справ [46, 65].

Складність і велике значення феномена інформації є причиною виникнення на сьогодні значної кількості визначень цього поняття, яке доводжується представниками різних галузей науки. Ми зосередили увагу на короткому аналізі сутності інформації з погляду управління.

Управлінська інформація з практичного погляду становить собою різноманітні відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси незалежно від форми їх подання. Найбільше значення має та управлінська інформація, яка зафіксована на будь-якому матеріальному носії з необхідними реквізитами, які дозволяють її ідентифікувати. Таку інформацію прийнято називати документованою. Проте в практиці управління використовується і неофіційна інформація, яку одержують, як правило, каналами неформальних зв'язків [190].

З погляду управління, інформація – сукупність відомостей про стан і зміни суб'єкта управління (керуючої частини системи) та об'єкта управління (керованої частини системи), а також зовнішнього середовища, яке зменшує ступінь невизначених знань про конкретний об'єкт.

Характеристика управлінської інформації повинна містити як її зміст, так і форму подання.

За змістом управлінська інформація становить собою управлінське повідомлення, яке скеровується суб'єктом на об'єкт управління. У процесі управління інформація вирішує два основні завдання:

1. Є особливою формою зв'язку в середині організації, а також забезпечує зв'язок системи із зовнішнім середовищем.

2. Є причиною вибору системою визначеного варіанта власної поведінки, яка є основою для формування управлінських рішень.

Управлінська інформація має деякі специфічні особливості:

1) відображає властивості окремого матеріального об'єкта і тому має окреме джерело виникнення;

- 2) володіє деякими властивостями матерії, що дає змогу отримувати, накопичувати, передавати, знищувати її;
- 3) при передачі інформації її кількість у суб'єкті управління (підсистема, яка передає) залишається незмінною, а в об'єкті управління (підсистема, яка приймає) переважно збільшується;
- 4) це єдиний вид ресурсів, який під час історичного розвитку людства не тільки не виснажився, а постійно збільшується, удосконалюється і до того ж сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді створює нові.

Зазначене дозволяє характеризувати інформацію як предмет, засіб і продукт праці керівника. У підготовці управлінських рішень вагоме місце посідає збір та обробка інформації.

Результати управлінської діяльності безпосередньо залежать від якісних характеристик інформації, яку отримують суб'єкти й об'єкти управління.

Саме тому управлінська інформація повинна мати три такі характеристики:

1. Своєчасність. З моменту отримання інформації до прийняття рішення повинно пройти стільки часу, скільки необхідно для обробки інформації, її уточнення та використання.

2. Вірогідність. Саме від цієї характеристики залежить правильність прийнятого рішення.

3. Повнота, тобто інформація, повинна містити відомості стосовно усіх необхідних аспектів проблеми, яка розв'язується.

Окрім зазначеного, інформація повинна відповідати таким вимогам

- доступність для споживачів (за обсягом, мовою, складністю викладення, термінами і поняттями, які використовуються);
- об'єктивність (точність, обґрунтованість, неупередженість).

Управлінська інформація буває двох видів:

1. Пряма – яка спрямовується від суб'єкта до об'єкта (наприклад, вказівки, розпорядження, інструкції тощо).

2. Зворотня – надходить від об'єкта управління до суб'єкта (наприклад, довідки, листи, звіти тощо).

Управлінську інформацію можна класифікувати за різними ознаками.

За характером змісту інформація поділяється на просту, складну та наукову.

Обсяг і характер інформації залежить від рівня системи, якою управляють. Чим вищий цей рівень, тим більш різноманітна інформація і більший її обсяг.

В змістом інформацію також поділяють на світоглядну, концептуальну, методичну, фактографічну або статистичну.

Світоглядна інформація за своїм змістом – це система узагальнених поглядів на об'єктивний світ і місце людини в ньому, ставлення до дійсності, яка їх оточує, і самих себе. Також зумовлені цими видами їх переконання, ідеали, принципи пізнання й діяльності.

У погляду управління фізичною культурою і спортом принципового значення має світоглядна інформація, яка відображає ставлення до фізкультурно-спортивної діяльності у вигляді комплексної характеристики їх потреб у заняттях оздоровчою руховою активністю різними видами спорту. Вибір залежить від того, як і під дією яких факторів формується їх світогляд.

Концептуальна інформація за своїм змістом відображає результати фундаментальних досліджень, які характеризують сутність явищ, котрі відбуваються у сфері фізичної культури і спорту.

Прикладом такої інформації є подана у Національній стратегії оздоровчої рухової активності в Україні «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [128], що підтверджує актуальність її вжиття в життя її положень. Зокрема, зазначається таке:

- серед учнів і студентів зростає популярність малорухливого способу проведення дозвілля: постійно збільшується кількість осіб (за станом здоров'я) у спеціальній медичній групі, поширеність гіподинамії серед учнів досягнула 80 %;
- оздоровча рухова активність сприяє розвитку економіки й суспільства загалом. За інформацією Всесвітньої організації охорони здоров'я, відсутність належної рухової активності призводить до економічних збитків у розмірі 150–300 євро на одну особу за рік;
- в Україні займаються фізичною культурою і спортом всього 8–10 % населення, тоді як в економічно розвинених країнах світу цей показник перевищує, як правило, 40 %;
- одночасна пропускна здатність мережі фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд становить лиш 17 % від нормативу забезпеченості;

- з деяких видів спорту відсутні сучасні технічно оснащені спортивні бази, на яких можна готуватися до участі в Олімпійських іграх та інших міжнародних змаганнях;
- практично відсутня пропаганда здорового способу життя і цінностей фізичної культури та спорту в засобах масової інформації, особливо на телебаченні та ін. [128].

Методична інформація за своїм змістом є відображенням результатів науково-дослідницьких праць, присвячених формуванню конкретних методик, спрямованих на розв'язання різноманітних проблем фізичної культури і спорту.

Фактографічна інформація за своїм змістом є свідченням про факти (сукупність фактів), які наявні у сфері фізичної культури і спорту. Звичайно, фактографічна інформація використовується в управлінні в таких основних видах – статистична інформація, звітна інформація тощо.

Статистична інформація – первинний статистичний матеріал, який формується в процесі спостереження, пізніше підлягає систематизації, зведенню, обробці, аналізу й узагальненню з метою використання в процесі управління.

За способом передачі інформація поділяється на письмову, усну, наочну (графіки, рисунки, діаграми, таблиці тощо).

За формою відображення розрізняють візуальну (візуальний ряд у вигляді текстів, таблиць, малюнків); аудіо (слуховий сигнал); аудіовізуальну (поєднання візуального ряду та слухового сигналу).

За джерелами інформації розрізняють зовнішню та внутрішню, вхідну і вихідну.

За ступенем обробки виокремлюють первинну (інформація, яка надійшла до об'єкта управління); виробничу (перероблена на об'єкті первинна інформація); підсумкову (результат переробки первинної інформації, яка готова до передачі).

За часом використання прийнято виокремлювати постійну (використовується систематично впродовж довгого часу); тимчасову (використовується не систематично, в обмеженому часі).

За можливістю використання інформація може бути автентичною (відповідає дійсності, придатна); дефектною (не відповідає дійсності, непридатна) [190].

Джерелами збору інформації можуть бути: звіти, довідки, спостереження, доповідні записки, офіційна статистика, засоби масової інформації

Розглянемо послідовність пошуку та обробки інформації:

1. Збирання розрізнених відомостей із різноманітних джерел.

2. Відбір достовірного матеріалу.

3. Групування фактів за визначеними ознаками: приналежності, часу, учасникам тощо, тобто систематизація за допомогою таблиць, схем, графіків.

4. Утворення цілісного уявлення про сутність питання, яке вивчається, порівняльний аналіз з нормативами, аналогами, тестами й іншими станами справи.

Необхідно пам'ятати, що однобічне висвітлення справи, навіть за дуже переконливими показниками, без порівняльного аналізу може призвести до неправильних висновків.

Наприклад, у Фінляндії на одному хокейному полі, у середньому, грається більше ніж 6 команд, а в Україні – 2 команди. Можна зробити неправильний висновок, що Україна краще за Фінляндію забезпечена хокейними полями. Проте він неправильний тому, що у Фінляндії функціонує 450 хокейних команд, а в Україні – 8.

Що стосується хокейних полів, то у Фінляндії їх 44 закритих і 30 відкритих (із штучним льодом), а в Україні відповідно 3 і 2.

Важливо правильно оцінювати значення інформації тому, що управління – це інформаційний процес із зворотним зв'язком. Володіння достатньою і вірогідною інформацією і правильно зроблені висновки – основа прийняття оптимальних управлінських рішень.

Якщо аналізувати організацію як відкриту систему, слід зазначити, що їй необхідні інформаційні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Прикладом таких взаємовідносин є інформація про ресурси, які надходять або повинні надходити до організації. Одночасно функціональні організації відправляють за свої межі інформацію про діяльність у вигляді звітів, матеріалів планування, контролю тощо. Саме завдяки інформації про діяльність організації, яка надходить у зовнішнє середовище, створюється так званий «імідж» організації. Інформація передається і в середині організації, між її рівнями та підрозділами. У зв'язку з цим, в теорії управління вивчають комунікації вертикальні (між рівнями управління) та горизонтальні (між підрозділами одного рівня).

Комунікації розрізняють міжособові та організаційні. Коли відбувається обмін інформацією між двома особами – комунікації міжособові,

коли йдеться про обмін інформацією між структурними підрозділами організації або між організаціями – комунікації організаційні.

На заваді успішного просування або обміну інформацією можуть виникати небажані перешкоди або бар'єри, які значно погіршують стан комунікацій. У міжособових комунікаціях бар'єри розрізняють вербальні (словесні) і невербальні (поведінкові).

Вербальні бар'єри – це слова, за допомогою яких передається інформація і які можуть бути незрозумілими або неправильно сприйнятими. Семантичні варіації не завжди бувають зрозумілими підлеглому, коли керівник застосовує терміни, яких підлеглий не знає. Неконкретність висловів також є вербальним бар'єром.

Невербальні бар'єри – це неуважність, недоброзичливість, суворість, незосередженість тощо, які можуть заважати успішному обміну інформацією. Те, як зустрічає керівник під час розмови, наскільки він уважний, як активізує до розмови – усе це сприяє (або не сприяє) передачі інформації як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

Вище йшлося про необхідність зворотного зв'язку в процесі контролю, тобто інформації про те, як виконується робота. Цей зв'язок є такою частиною міжособових комунікацій тому, що він дає змогу встановити, чи дійсно розпорядження керівника сприйняті в правильному контексті.

Для ефективності комунікацій важливим є вміння слухати. Як стверджують фахівці з управління, слухати треба не тільки факти, а і почуття, з якими вони передаються. Це дає змогу зрозуміти ситуацію і вказує на повагу до людини, яку слухають.

На шляху організаційних комунікацій також виникають *перешкоди*, яких слід уникати: перекручування повідомлень, особливо коли інформація «рухається» зверху-вниз. Такі перекручування можуть виникати у зв'язку із складністю міжособових комунікацій (про це вже йшлося) або навмисним додаванням, чи замовчуванням деяких аспектів розпорядження керівниками нижчих рівнів. Таким чином коли розпорядження доходить до виконавців нижчого рівня, воно може мати інший зміст.

Інформаційні перевантаження також зашкоджують ефективним комунікаціям. Людина у стані інформаційного перевантаження неспроможна ефективно сприймати будь-яку інформацію, а також думати і діяти.

До комунікаційних перешкод належить і незадовільна структура організації. В організації з багатьма рівнями управління збільшується

можливість перекручування інформації. Конфлікти між різними групами та підрозділами також зашкоджують ефективному обміну інформацією.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією, – складова частина будь-якої функції управління. Необхідність ухвалювати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти.

Керівникам у процесі управління організаціями доводиться приймати значну кількість рішень стосовно різних аспектів діяльності своїх організацій. Від їх правильності та своєчасності залежить ефективність роботи будь-якої організації. Саме тому прийняття управлінських рішень становить собою один із найбільш відповідальних видів діяльності в організаціях сфери фізичного виховання.

Управлінське рішення – це об'єктивно аргументована дія суб'єкта управління у відповідь на виробниче завдання, яке виникло, або потребу конкретизації цілі, виконавців, термінів, ресурсів, послідовності [12, 91, 92].

Поняття «управлінське рішення» багатозначне:

- процес, який протікає в часі та здійснюється в декілька етапів (пошук і аналіз необхідної інформації, розробка, узгодження, прийняття, затвердження і реалізація управлінського рішення);
- явище (результат, акт вибору), яке проявляється в різних формах (закон, указ, постанова, розпорядження тощо).

Сутність управлінського рішення як процесу і явища характеризується різними аспектами.

1. **Економічний аспект** проявляється в тому, що на його розробку і реалізацію потрібні фінансові, матеріальні та інші ресурси; від реалізації ефективного рішення очікується прямий прибуток або вигода, а помилкове рішення може призвести до збитків.

2. **Організаційний аспект** полягає в тому, що до розробки, прийняття і реалізації рішення можуть залучатися не тільки персонал спортивної організації, але і представники інших організацій (наприклад, експерти, консультанти та ін.).

3. **Правовий аспект** пов'язаний із дотриманням чинного законодавства та підзаконних актів.

4. **Соціальний аспект** закладений у механізмі дії рішення на персонал спортивної організації для узгодження колективних дій, створення комфортного середовища для працівників, всебічного розвитку особистості та ін.

5. *Технологічний аспект* характеризується необхідністю забезпечення виконавців інформаційними засобами, технічними ресурсами та ін.

Характеристика змісту різних аспектів управлінського рішення призводить до висновку про те, що рішення концентрує в собі про загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль) а також специфічних функцій управління.

Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організацій сфери фізичної культури і спорту вимагають прийняття різноманітних рішень.

Управлінські рішення можна класифікувати за певними ознаками [14]:

- функціональною спрямованістю щодо планування, організації, активізації, координування, контролю. Інколи управлінські рішення стосуються одночасно реалізації декількох функцій управління;
- суб'єктом прийняття: хто приймає рішення;
- об'єктом: для кого призначено;
- способом фіксації або за формою: усні та письмові;
- масштабом дії: для всієї організації або для підрозділу;
- часом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові або оперативні, перспективні, стратегічні);
- напрямом дії: внутрішні (регулюють проблеми організації), зовнішні (координують взаємовідносини з вищими організаціями);
- ступенем визначеності: детерміновані (в умовах визначеності ймовірні (в умовах ризику, пов'язаного з недостатньою інформацією), невизначені (в умовах невизначеності);
- процедурою прийняття: особисті, колегіальні, колективні;
- соціальною призначеністю або за змістом: вихідні визначальні (календарний план) або похідні (положення про змагання). Наприклад, рішення Верховної Ради України – визначальні; рішення місцевих органів влади, які стосуються виконання рішень Верховної Ради – похідні;
- ступенем обов'язковості виконання рішення відповідальними особами. Рішення можуть бути категоричними, обов'язковими, що мають силу закону, директиви або наказу, а також рекомендаціями, які мають зміст поради, побажання.

У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається на підставі певних *принципів*. Згідно з ними рішення повинні бути:

- пошоважними, тобто прийматися лише суб'єктом, який має право приймати таке рішення;
- законними, тобто відповідати чинному законодавству;
- узгодженими в усіх ланках із рішеннями, які приймалися раніше або приймаються одночасно;
- своєчасними, тобто враховувати стан об'єкта на певному етапі його розвитку, вимоги часу тощо;
- простими, ясними, логічними, послідовними та лаконічними.

Якщо рішення приймалися із дотриманням названих принципів, рішення та процес його виконання будуть ефективними.

У сфері фізичної культури і спорту вирішуються різноманітні за характером і особливостями проблеми: педагогічні, методичні, організаційські, матеріально-технічні, комерційні та ін., які значно відрізняються одна від одної. Це зумовлює можливість та доцільність використання різних видів рішень, які приймаються при вирішенні цих інших проблем.

Процес прийняття стратегічних рішень складається з декількох етапів (рис. 4.6). Перелік етапів нагадує етапи стратегічного планування, які були подані вище. Це логічно тому, що в стратегічний план закладаються рішення у вигляді пунктів або підрозділів плану.



Рис. 4.6. Етапи прийняття стратегічного рішення

Охарактеризуємо коротко кожний з названих етапів.

Діагностика проблеми. Існує два підходи до визначення проблеми. Згідно з першим, проблема – це ситуація, коли визначені цілі недосягнуті, тобто не відбулося те, що мало відбутися. Другий підхід пропонує використовувати проблему як потенційну можливість. Наприклад, спортивна

споруда працює за планом і отримує прибутки, але для її керівника проблемою подальша раціоналізація і прибутковість роботи.

Перший етап вирішення проблеми – усвідомлення та встановлення симптомів труднощів або наявних можливостей. Для її виконання необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію. При цьому слід бачити різницю між релевантною (такою, що стосується справи) та зайвою, недоречною інформацією, та вміти розрізнити їх.

Виявлення обмежень та критеріїв прийняття рішень. Рішення, що приймається, повинно мати важливу властивість – бути реальним. Тому слід враховувати обмеження: неадекватність засобів, недостатню кількість працівників, закони та етичні міркування, позиції вищих керівників тощо.

Одночасно визначаються стандарти, за якими оцінюватимуться альтернативні варіанти. Це критерії прийняття рішень.

Визначення альтернатив. Альтернатив може бути багато і розглянути усіх їх потребує надмірної витрати часу, тому слід обмежитися найбільш реалістичними. Однією з альтернатив повинна бути можливість не приймати ніякого рішення. У цьому разі керівник повинен оцінити, що відбудеться, якщо нічого додатково не робити.

Оцінювання альтернатив. Оцінювання можливих рішень – це визначення переваг та недоліків і можливих наслідків кожного з них. Майбутнє завжди не визначено тому, що багато факторів можуть стати на перешкоді досягнення мети. Тому важливим моментом оцінювання альтернатив є ймовірність здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

Вибір альтернативи. Якщо всі попередні етапи прийняття рішення відбулися успішно, зробити вибір альтернативи неважко. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Будь-яке обране та визначене рішення слід *реалізувати*. Саме тоді можна буде говорити про реальну правильність та цінність прийнятого рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищується, якщо воно буде визначено тими, кого стосується. Буває так, що рішення визначаються автоматично, але частіше керівникові доводиться переконувати у правильності свого погляду. Шанси на ефективну реалізацію проблеми збільшуються, коли підлеглі брали участь у формуванні рішення.

Після того як рішення почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв'язку, тобто вимір і оцінювання наслідків рішення або

ставлення фактичних результатів з тими, на які керівник мав надію. Факторний зв'язок дає змогу керівникові скоректувати реалізацію рішення. Рішення керівництво оцінює, передусім, за допомогою функції контролю, про яку йшлося вище [22].

Проаналізуємо *три види рішень*, які трапляються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Бінарні рішення. Сутність їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає іншу за принципом: «або так, або ні», «або, або», а також під час прийняття рішення не проводиться глибокого аналізу всіх необхідних характеристик, наявна певна міра механічності (рішення за допомогою підкинутої монетки). Наприклад, два спортсмени претендують на одне місце в команді. У команду може бути включено тільки одного спортсмена, тому одна альтернатива повністю виключає іншу.

Бінарність, як явище, під час виробки та прийняття рішень є небажаною тому, що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливість виробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла.

На думку фахівців з теорії управління, причини виникнення бінарності в процесі прийняття рішення полягають у такому:

- низька компетентність особи, яка приймає рішення;
- недостатній або поверхневий аналіз ситуації;
- відсутність необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, яка виникла.

Отже, щоб уникнути бінарності, яка обмежує свободу особи – автора рішення, необхідно виконати додаткову роботу з можливого виникнення причин виникнення бінарності.

Багатоваріантні рішення. У діяльності фахівців зі сфери фізичної культури і спорту часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіанта рішень. У такому разі аналізуються всі альтернативи рішення, оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також урахувати обмеження, тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Ці характеристики рішень далі ранжуються за ступенем важливості та оцінюється кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення.

Інноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець у цьому випадку не має готових альтернатив. Необхідність інноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що виникла, є нетрадиційною, новою, а старі, відомі раніше способи її вирішення, не підходять. Фахівцеві в такому разі слід перейти від раціонального до творчого мислення.

Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;
- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- не доцільно прагнути відразу до ідеального варіанта рішення. Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Управлінські рішення в організаціях сфери фізичної культури і спорту приймаються у формі цільових програм, планів, постанов, наказів, розпоряджень, бізнес-планів тощо. З'ясуємо сутність управлінських рішень, які трапляються найчастіше.

Постанова – нормативний акт, який приймають колегіально (колегія, президія). Це цільове рішення актуальної проблеми із зазначенням цілі, шляхів і ресурсів, термінів, виконавців, контролю за виконанням.

Наказ – нормативний акт, який видається керівником організації з метою розв'язання основних оперативних завдань організації.

Розпорядження – правовий акт, який видається керівниками підрозділів з метою вирішення оперативних питань. Як правило, має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

План – головний інструмент координації зусиль персоналу організації для досягнення поставлених цілей.

Цільова програма – нормативний адресний документ, який містить комплекс планових завдань, програмно-методичних, організаційних і соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективне досягнення цілей у визначені терміни.

Типова *структура управлінського рішення* в організаціях сфери передбачає чотири частини:

- назву рішення й органу (особи), який його прийняв;
- змістовну частину;
- підписи керівників (керівника);
- додатки до рішення.

Змістовна частина своєю чергою поділяється на констатувальну та постановочну.

У констатувальній частині, як правило, характеризується стан справ у відповідному розділі роботи організації, викладаються цілі та завдання, на реалізацію яких спрямовано рішення, що приймається.

Постановча частина містить перелік дій, шляхів, методів та необхідних ресурсів, які мають бути застосовані. Фіксуються відповідальні виконавці, терміни виконання та особи, які забезпечують контроль.

Текст постановочної частини рішення повинен мати наказовий стиль викладення. Постановча частина поділяється на пункти, кожен з яких нумерується арабськими цифрами. Пункт повинен починатися із вищого рівня дії, яка виражена в неозначеній формі дієслова (затвердити, рекомендувати, визначити). Виконавцями можуть зазначатися як структурні підрозділи спортивної організації, так і окремі особи.

В останньому пункті постановочної частини зазначаються особи, на яких покладається контроль за виконанням рішення.

Накази, як правило, підписує керівник організації. Постанови, розпорядження та інші управлінські рішення може підписувати як керівник організації, так і керівники підрозділів.

Додатки до рішень, як правило, включають план заходу, інструктивно-методичні матеріали, таблиці соціальних і педагогічних нормативів.

Прийняття управлінського рішення вимагає кропіткої попередньої роботи. Для досягнення найбільшого ступеня дієвості управлінських рішень під час їх підготовки слід дотримуватися таких вимог:

1. **Повноважність.** Суб'єкт, який приймає рішення, повинен мати достатні формальні права, а об'єкти – нести певну відповідальність за виконання дорученої роботи.

2. **Законність.** Означає відповідність рішень чинному законодавству і відомчим обмеженням.

3. **Забезпеченість ресурсами:** лімітом часу, кількістю виконавців, рівнем їх кваліфікації, матеріальними, технічними можливостями.

4. Своєчасність. Реалізація прийнятого рішення має здійснюватися у найбільш зручний для цього час, не заважати іншим видам робіт.

При формуванні прийнятого рішення рекомендується дотримуватись простоти його форми, логічної послідовності викладення змісту розумної лаконічності.

4.8. Методи управлінської діяльності

Під терміном «метод» розуміють спосіб пізнання або прийом діяльності. Відповідно «методика» – сукупність прийомів, способів ведення будь-якої роботи, досягнення певної мети, а методологія (грец. – вчення про методи) означає сукупність прийомів і принципів будь-якого виробництва або наукового дослідження.

Методи різноманітні, так само як є різноманітними інтереси людей, види робіт, професійні особливості працівників.

Методи управлінської діяльності – це способи і прийоми аналізу та оцінювання управлінських ситуацій, використання правових і організаційних форм, впливу на свідомість і поведінку людей у керуванні суспільних процесах, відносинах і зв'язках.

Методи управління сферою фізичної культури і спорту визначають спосіб цілеспрямованої дії керівника організації на підлеглих і здійснення контролю за їх діяльністю.

В управлінні діяльністю організацій сфери можна розглядати чотири види методів:

- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні;
- організаційно-педагогічні;
- економічні [42].

Організаційно-розпорядчі методи ґрунтуються на законах ведення людьми сумісної діяльності, визначають порядок взаємодії між ними.

Розрізняють три групи організаційно-розпорядчих методів:

1. **Організаційно-стабілізувальні.** За їх допомогою в середині системи управління встановлюються довготривалі зв'язки між людьми і групами, визначається штатний розпис, структура організації, регламентуються дії об'єктів управління, обираються концепції управління.

Приклад їх застосування – розробка статуту, посадових інструкцій, положення про змагання тощо.

2. **Розпорядчі.** Вони забезпечують оперативне управління людьми в середині організації. До них належать укладання угод (контрактів), розпорядження та накази.

3. **Дисциплінарні.** До них належать догани, попередження, зауваження, пониження на посаді, усунення від роботи та інші санкції, які є необхідними для підтримання стабільності, організаційних зв'язків та відносин у середині організації, відповідальності працівників за своєчасність, якість, правильність роботи.

Соціально-психологічні методи управління. Названі методи становлять собою способи впливу на соціальні та психологічні інтереси персоналу організацій. Умовно їх можна поділити на соціальні і психологічні.

Соціальні методи спрямовані на підвищення активності підлеглих (наприклад, шляхом встановлення стандартів взірцевої поведінки); підтримку спадкоємності (конкурси майстерності, посвячення в «професіонали»), свята спортивних шкіл, таборів тощо); моральне стимулювання (подяка, привітання, публічне визнання тощо).

Психологічні методи пов'язані із гуманізацією праці. В основі психологічних факторів є мотив. Це – збуджувальна причина, привід до певної дії. Ціль формування мотивації – наблизити інтереси працівника до інтересів організації, підвищити зацікавленість співробітника в такій якості праці, якої потребує організація.

Психологічні методи передбачають: піклування про умови праці, обладнання робочих місць, їх комфортність та гігієну, сприятливий режим роботи, професійний відбір за здібностями та можливостями; встановлення хороших стосунків між керівниками і підлеглими, а також формування мотивації.

Використання соціально-психологічних методів вимагає певного механізму (алгоритму дій):

- проведення соціологічних досліджень з метою виявлення проблем та напрямку впливу;
- соціальне планування для вироблення конкретних способів впливу на підлеглих;
- соціальне регулювання, яке допомагає реалізувати ідеї із врахуванням реакції колективу та окремих працівників.

Усе це дає змогу вносити поправки в управління діяльністю організації.

Організаційно-педагогічні методи (ОПМ). Сутність ОПМ – залучення підлеглих, виконавців до активної, творчої участі в діяльності організації, сприяння більш повному розкриттю їх трудового потенціалу, а також раціональна організація їх роботи.

В управлінні діяльністю спортивних організацій застосовуються такі ОПМ:

1. **Колегіальний пошук вирішення проблеми** (оптимальних варіантів). Застосовується на ділових нарадах під час пошуку та обговорення альтернатив, «мозкової атаки», «домашнього аналізу», опитування зацікавлених осіб, експертних оцінок тощо. Може використовуватися на засіданнях педагогічних, тренерських рад, оргкомітетів, правління спортивних клубів, засідань кафедр тощо.

2. **Урахування особистісних рис підлеглих.** Цей метод передбачає поінформованість керівника про здібності, інтереси, стан здоров'я підлеглих та розподіл виробничих функцій і завдань між виконавцями із врахуванням їх можливостей якісно виконати доручену роботу. Метод набуває особливого значення при утворенні громадських органів управління, оргкомітетів, виконанні нетипових завдань.

3. **Інструктування.** Полягає у своєчасному повідомленні виконавців про умови, завдання і правила, які необхідні для якісного виконання дорученої роботи. Може проводитися на групових нарадах або індивідуально.

В окремих спортивних організаціях можна знайти спеціально розроблені інструкції, пам'ятки, переліки питань.

4. **Наочна орієнтація.** Використання названого методу потребує підготовки наочних схем, моделей, таблиць, нормативів роботи або бажаних показників, на які слід орієнтуватися. Наприклад, у спортивній організації – найкращі результати спортсменів.

До цієї групи належить також організація екскурсій, відвідування виставок, стажування в передових організаціях.

5. **Сценарне планування.** Так називають послідовний опис основних операцій та елементів діяльності із додаванням необхідних методичних і технічних пояснень.

Прикладом сценарного планування є розробка положень про змагання, сценаріїв спортивно-видовищних заходів, планів підготовки та проведення масових заходів, детальних оперативних робочих планів.

Економічні методи управління. До них належать такі, в яких інструментом управління є фінансові та матеріальні цінності: гроші,

привина, матеріальні ресурси. Умовою впливу цієї групи методів є матеріальна залежність об'єкта управління від суб'єкта.

У діяльності спортивних організацій можна виокремити три напрямки економічного впливу:

1. *Фінансування.* У сфері фізичної культури і спорту функціонують організації з бюджетним, не бюджетним, іншими джерелами фінансування. У будь-якому випадку організації, які фінансуються, залежать від суб'єктів фінансування.

До цього напрямку економічного впливу можуть належати і різні пільги.

2. *Економічні санкції.* Їх здійснюють відповідні державні організації (Мінімолодьспорту, екологічні служби, КРУ, податкова інспекція), а також безпосередні вищі керівники. До них належать штрафи, припинення кредитування, підвищення процентних ставок за позиками тощо. Економічні санкції здійснюються шляхом видання відповідних наказів та інструкцій, які обмежують окремі сторони господарської діяльності.

3. *Регламентация витрат і затрат* застосовується з метою упорядкування фінансової діяльності та підвищення рівня фінансової дисципліни в підпорядкованих організаціях та підрозділах. Регламентация витрат упроваджується шляхом нормування грошових і ресурсних фондів, постатейного фінансування із визначенням нормативів або дозволених для витрачання сум. Наприклад по фондах заробітної плати, витратах на харчування членів збірних команд, оплати суддів тощо.

Слід зауважити, що вибір методів управління залежить від багатьох факторів: цілей і завдань спортивної організації, особливостей суб'єкта та об'єкта управління, особливостей конкретної управлінської ситуації, в тому числі арсеналу методів.

Найпоширенішою помилкою в практиці застосування методів управління в спортивних організаціях є шаблонність, стереотипність та використання. Ефективним і дієвим є таке управління, яке постійно розвивається, використовує досвід і управлінські інновації.

Підсумок

Розділ 4 присвячений засадам здійснення управлінської діяльності. На його початку висвітлено принципи, на яких будується практика управління. Значна увага приділена складникам та змісту процесу управління – функціям управління. Ознайомившись із їх змістом і особ-

ливостями виконання, слід ще раз наголосити на тому, що наведено в розділі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) не вичерпують їх переліку, який є в друкованих працях фахівців з теорії управління. Окрім того, виокремлення певних функцій із процесу управління є також умовним. У реальній управлінській діяльності майже неможливо простежити виконання кожної окремої функції у «чистому» вигляді. Часто буває так, що при виконанні конкретної управлінської діяльності простежуються відразу 2–3 функції. Багато спільного можна виявити, аналізуючи зміст окремих функцій та зв'язувальних процесів. Так, процес планування багато в чому нагадує процес прийняття рішення і не дивно, тому що скласти план – це означає прийняти рішення про те, як діятиме організація в майбутньому. Таким чином, названі переплетіння і взаємозв'язки є природними і необхідними, а знання про окремі функції та зв'язувальні процеси дають уявлення про зміст процесу управління, його послідовність та особливості. Завершується розділ матеріалом про різноманітні методи управлінської діяльності, вибір та застосування яких залежить від конкретної управлінської ситуації.

Контрольні запитання і завдання

1. Назвіть загальні принципи професійного управління.
2. Дайте визначення поняття «функція управління».
3. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
4. Розкрийте сутність і зміст планування як функції управління.
5. Дайте визначення поняття «делегування повноважень».
6. Які перешкоди можуть виникнути на шляху делегування повноважень?
7. Охарактеризуйте різні організаційні структури і процес їх побудови.
8. Що означають терміни «реорганізація», «реструктуризація»?
9. Визначте мотивацію як функцію управління.
10. Які теорії мотивації Вам відомі?
11. Чому контроль називають базовим елементом управління?
12. Що Вам відомо про зв'язувальні процеси при виконанні управлінських функцій?
13. Розкрийте зміст комунікацій та видів комунікаційних перешкод.

14. Як приймаються рішення і якими вони бувають?

15. Назвіть вимоги, яких слід дотримуватися в процесі прийняття рішень.

16. Які Вам відомі методи управлінської діяльності? Охарактеризуйте групи методів.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Стан економіки спонукає вчених і практиків до ретельного вивчення досвіду управління організаціями економічно розвинених країн, до пошуку шляхів та засобів, які дали б змогу забезпечити стабільно високий рівень добробуту нашого населення. Аналіз досвіду економічно розвинених країн свідчить, що своїми успіхами вони завдячують системі управління персоналом. Успіхи чи невдачі в економіці України багато в чому залежать від людей, які здійснюють управлінські функції як на рівні держави, так і на мезо- і мікрорівні. Йдеться про підготовку нової генерації фахівців та керівників, здатних організувати виробництво й управління за законами світового ринку [175, 186].

Система управління організацією містить сукупність усіх служб організації, усіх підсистем та комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують функціонування організації.

Управління організацією – це безперервний процес впливу на продуктивність працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення найкращих результатів з позиції поставленої мети.

Сучасна фізкультурна організація має свою специфічну систему управління, яка передбачає таке:

- управління навчальним процесом, наданням послуг тощо;
- управління персоналом;
- управління фінансовою системою;
- управління господарсько-комерційною діяльністю;
- управління виховною діяльністю.

Важливим для успіху діяльності організації є чітка сучасна технологія управління її співробітниками (персоналом).

З моменту проголошення незалежності Української держави, відбувається реформування сфери фізичної культури і спорту. До численних організацій з бюджетним фінансуванням додалася значна кількість таких, які стають об'єктом товарно-грошових відносин, володіють

автономічною самостійністю і повністю відповідають за результати своєї господарської діяльності. Це потребує значних управлінських змін, збільшує обсяг і ускладнює характер робіт, які виконуються керівниками та персоналом. У зв'язку з цим, кожна фізкультурна організація повинна сформулювати таку внутрішню систему управління, яка б забезпечила високу ефективність її роботи, конкурентоздатність і стабільність [173, 186].

Попередні розділи навчального посібника були присвячені характеристикам організацій та функціям, які в них виконуються. Але ж організація – це місце, де працюють люди, будують свої взаємовідносини та взаємодії. Вивчати управління і зовсім обійти увагою діяльність людей – неможливо. У зв'язку з цим, окремий розділ посібника присвячено питанням психології процесу управління діяльністю людей [172, 175, 183, 186].

Поняття «людські ресурси» – це те, без чого не існуватиме сфера фізичної культури і спорту, котрі необхідні для її розвитку. Людські ресурси можна поділити на дві категорії:

- фахівці, тобто люди, які займаються організацією та проведенням процесу фізкультурних і спортивних занять і всього, що з ними пов'язане (працівники апаратів керівних органів, спортивних споруд, тренери тощо);
- люди, які займаються різними формами фізкультурної або спортивної діяльності.

Питання, цього розділу стосуються, передусім, людей першої з названих груп, але деякі їх аспекти можуть бути застосовані й в управлінні групами людей або окремими особами, які займаються фізичною культурою або спортом.

5.1. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва

Під терміном «технологія» (грецькою technology; «techne» – мистецтво, ремесло, наука; «logos» – поняття, навчання) розуміють сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів; поєднання відповідних кваліфікаційних навиків, обладнання, інструменту та інфраструктури, потрібних для здійснення бажаних перетворень і матеріалах, інформації, людях.

Поняття «технологія управління» можна тлумачити таким чином:

- як сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;
- як комплекс управлінських знань, вмінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях. Технологію управління забезпечує керівник [187].

Управлінська діяльність – це технологічний процес, який потрібний для ефективної діяльності організації.

Отже, складовими елементами технології управління є такі:

- професійні знання і вміння керівника;
- інформаційна техніка;
- процес управління.

Професійні знання і вміння керівника – необхідні елементи управління організацією сфери фізичної культури і спорту [41, 187].

Організації сфери сьогодні працюють у нових економічних умовах. Більшість з них, окрім основної професійної діяльності, пов'язаної з залученням населення до спортивних або оздоровчих занять, вирішують проблеми виживання, пошуку джерел фінансування. Це призводить до появи нових аспектів діяльності керівників установ та організацій. Саме тому вимоги до кадрів апарату управління значно зростають і неможливо здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, урахуовуючи тільки досвід і здоровий глузд.

Зміст праці – це сукупність трудових функцій працівника, які він виконує, значають його роль і місце в процесі колективної діяльності.

Відповідно, управлінська праця – це вид діяльності, який забезпечує цілеспрямовану, координовану роботу всього трудового колективу або окремого працівника.

Праця керівника у сфері фізичної культури і спорту має особливості, які притаманні управлінській праці в соціальних системах. Специфічністю цієї праці полягає в тому, що керівники не виробляють матеріальних цінностей або послуг, а забезпечують управління діями, потенційною здатністю і поведінкою людей, котрі виконують ті чи інші функції, які спрямовані на конкретний результат (підготовка спортсменів, оздоровлення населення, проведення змагань та ін.).

Керівник – фахівець є адміністратором, організатором, лідером, виконавцем підпорядкованого йому колективу [41, 187]. Отож він повинен не тільки визначати цілі та завдання організації, розробляти стратегію її розвитку, але і компетентно визначати методи успішної роботи. Рівень підготовленості керівника повинен відповідати усім вимогам сьогодення.

Таким чином, праця фізкультурного керівника має комплексний характер. Його діяльність містить елементи, які відповідають праці менеджера, тренера, педагога, психолога та ін. Часто різні види праці виконуються паралельно, що потребує від фізкультурного керівника високого рівня специфічних особистісних якостей та ситуаційного мислення [48, 148].

Перелік важливих аспектів діяльності керівника передбачає поглиблену підготовку, опанування сучасних методів набору кадрів, планування кількості робочих місць, розробки вимог, які ставляться до працівників; комплектування персоналу, його навчання та інструктування, спілкування з персоналом, мотивацію, урахування інтересів, мобілізацію персоналу.

Урахування керівником всіх зазначених аспектів дасть змогу бачити діяльність організації в цілому, системно адаптувати її до впливів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, зважаючи на конкретну ситуацію; кваліфіковано аналізувати проблему, готувати й вибирати альтернативні рішення, передбачаючи при цьому можливі їх наслідки; приймати організаційні рішення та виконувати процедурні дії (заохочувати і карати, відзначати своїх підлеглих, делегувати повноваження і відповідальність тощо); передавати свої ідеї, розробки, накази, розпорядження в усній та письмовій формі, вміло будувати свої стосунки з колегами як усередині, так і за межами організації.

Інформаційна управлінська техніка широко використовується в управлінській діяльності, зокрема засоби копіювання документів (принтери, ксерокси), засоби отримання, обробки, передачі й поширення інформації (телефон, факс, електронна пошта та ін.).

Процес управління діяльністю спортивної організації та її підрозділів здійснюється на основі спеціальних дій, які називаються функціями управління (див. розділ 4).

Керівники, які мають у своєму підпорядкуванні певну групу людей (підлеглих) – це керівники управлінських структур. Серед них начальники

управлінь, голови рад спортивних товариств, керівники відділів, голови спортклубів, директори спортивних споруд, тренери та начальники команд, особи, які очолюють комерційні структури тощо.

Спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети, називається *лідерством* [146,147].

Звична манера поведінки керівника до підлеглих називається *стилем керівництва*.

Існує традиційна класифікація стилів керівництва (типів лідерства). Згідно з нею стиль може бути: автократичним, демократичним ліберальним.

Існує також інша класифікація, згідно з якою виокремлено стилі зосереджений на роботі, зосереджений на людях.

Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він апелює до потреб підлеглих більш низького рівня (див. класифікацію потреб за А. Маслоу). Такий керівник базує свою поведінку на впевненості в тому, що люди не хочуть працювати унікають відповідальності, прагнуть бути захищеними і потребують примушення, погроз і контролю. Такий керівник майже не дає своїм підлеглим змоги самим приймати рішення.

Наукові розробки з питань лідерства описують тип так званого «ласкавого автократа». При цьому стилі лідерства керівник залишається авторитарним, але піклується про настрій та добробут підлеглих. Він навіть може залучити підлеглих до планування завдань, але зберігає за собою прийняття рішень.

Демократичний лідер переконаний, що за відповідних умов підлеглі візьмуть на себе відповідальність, прагнутимуть до неї, застосовуватимуть самоуправління і самоконтроль; підлеглі мають здібності до творчого мислення і слід використовувати їх інтелектуальний потенціал. Демократичні керівники апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, вони не прагнуть нав'язувати їм свою волю [146].

В організаціях, які очолюють демократичні керівники, спостерігається високий рівень делегування повноважень [180]. Підлеглі беруть участь у прийнятті рішень, користуються свободою у виконанні завдань. Керівник працює як зв'язувальна ланка, яка забезпечує відповідність діяльності цілям організації та необхідні ресурси.

Ліберальний керівник дає підлеглим майже повну свободу у визначенні своїх цілей та контролі за своєю роботою.

Якщо авторитарне керівництво характеризується одноособовою владою, демократичне – розподілом влади та участю підлеглих в управлінні, то ліберальне – мінімальною участю керівника. Підлеглі мають повну свободу в прийнятті власних рішень.

Керівник, який зосереджений на роботі або орієнтований на завдання, насамперед піклується про якісне та своєчасне виконання роботи, не зважає на обставини, які можуть цьому заважати.

Керівник, який зосереджений на людях, піклується, передусім, про підлеглих. Такого керівника теж цікавлять результати праці, але він прагне їх поліпшити, завдяки удосконаленню людських відносин. Він робить акцент на взаємодопомозі, дозволяє підлеглим брати максимальну участь у прийнятті рішень, зважає на потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати свої проблеми.

Різні стилі керівництва, які наведені вище, є умовними, оскільки неможливо чітко визначити для того чи іншого конкретного керівника тип лидерства або стиль керівництва. У різних ситуаціях керівники можуть поводити себе по-різному, і це визнають фахівці з теорії управління, які вивчали та визначили різні стилі, керуючись ситуаційним підходом.

Щоб добре орієнтуватися в ситуації, керівник повинен чітко уявляти слабкості підлеглих і свої власні завдання, потреби, повноваження та якість інформації. Керівник завжди повинен бути готовим до перецінювання суджень і, якщо потрібно, до зміни стилю керівництва. Керівник, який обрав визначений стиль лидерства та дотримується його тому, що він був ефективним у минулому, може стати неспроможним керівником в іншій ситуації.

Керівник, який прагне працювати ефективно, не може дозволити собі застосовувати один стиль упродовж усього професійного життя. Він повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, які найбільш прийнятні для конкретної ситуації [146].

У відповідь на питання про найкращий стиль керівництва фахівці називають **адаптивний**, або орієнтований на реальність. Саме тому ефективні керівники – це такі, які вміють поводити себе по-різному. Прикладом адаптивного може бути стиль, побудований на демократичних засадах, з елементами інших стилів, залежно від вимог реальності.

5.2. Формальні та неформальні групи

Будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю) [40, 41]. Велика організація таким чином, може складатися з багатьох малих груп. Такі офіційно утворені організації є формальними, а групи, які утворені керівництвом, називаються формальними групами (підрозділи управління, відділення спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція – виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей (рис. 5.1)

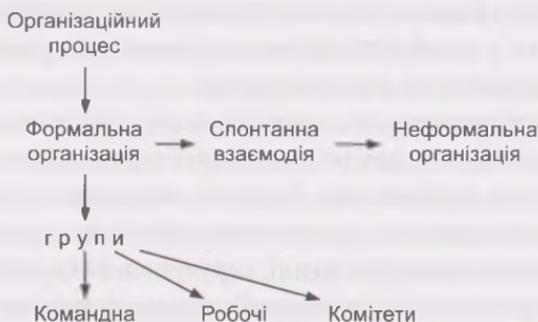


Рис. 5.1. Механізм утворення формальних і неформальних організацій та груп

В організації існує **три основні типи формальних груп**:

- група керівника (командна);
- робочі групи;
- комітети.

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які також можуть бути керівниками. Наприклад, командна група у Міністерстві: міністр, його заступники, керівники департаментів управління.

Робочі групи у своєму складі мають людей, які працюють над спільним завданням, мають спільну роботу (тренери одного відділення співробітники департаменту та ін.)

Комітети – це групи, яким делеговані повноваження з виконання будь-яких окремих завдань. Інколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака – групове прийняття рішень та виконання дій. Можна розрізнити комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет

тованні, комісія з перевірки діяльності тощо) і постійні – перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

Формальна організація виникає за волею керівника. Проте вона одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що зумовлюють виникнення неформальних груп. Усі разом неформальні групи становлять неформальну організацію. Неформальні організації (групи) виникають спонтанно з самого життя формальної організації.

Приналежність до неформальних груп дає людям психологічні вигоди, які не менш важливі, ніж заробітна плата, яка отримується.

Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи – це почуття приналежності, взаємодопомога, взаємний захист, потреба спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, що займаються фізичною культурою (команди, секції, групи).

З курсу психології відомі поняття про формальних та неформальних лідерів. З погляду теорії управління лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер утримує визнання його групою. У своїй діяльності він робить ставку на людей та їх взаємовідносини.

Дуже важливим є усвідомлення керівниками того, що неформальні організації динамічно взаємодіють із формальними, є використання неформальних організацій для досягнення цілей формальної організації.

Окрім наведених причин виникнення неформальних груп, слід проаналізувати ще одну – незадоволення частини співробітників діяльністю керівника. Неформальні групи можуть стати домінуючими в організації і зводити нанівець зусилля керівництва.

Одна з найбільших труднощів, яка заважає управляти неформальними групами – заздалегідь негативна думка про них керівника. Деякі керівники вважають, що неформальні організації – результат неефективного управління, і не беруть до уваги, що вони існують у кожній організації.

Дійсно, деякі неформальні групи можуть зашкоджувати досягненню цілей діяльності, по неформальних каналах можуть поширювати неправдиві чутки, плітки, які формують негативне ставлення до ке-

рівництва. Позиції, на яких стоять неформальні групи, можуть інколи протидіяти всіляким змінам, модернізації.

Однак така поведінка може бути реакцією на ставлення керівництва до такої неформальної групи. Такі випадки негативної реакції інколи заважають керівникові бачити численні потенційні вигоди від неформальних організацій. Не знаходячи способів взаємодії з неформальними організаціями або роблячи спробу подавити їх, керівники часто лишають себе потенційної вигоди.

Сучасні теоретики управління стоять на позиціях, що неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Однак для цього необхідно вміти управляти діяльністю неформальних організацій, «співпрацювати» з ними. Нижче наведено варіанти дій керівника, які здатні забезпечити таке управління:

- визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрожувати її існуванню;
- вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;
- урахувати можливий негативний вплив рішення на неформальну організацію;
- залучати неформальну групу до участі в прийнятті рішень, щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій;
- своєчасно видавати правдиву інформацію, тим самим бути на перешкоді поширенню чуток.

5.3. Влада та особистий вплив на підлеглих

Фахівці з управління вважають, що ефективність керівника можна оцінювати тим, який вплив він має на інших. В основі лідерства, про яке йтиметься, лежить вплив і влада, на яких зупинимося детальніше.

Влада – це можливість активно впливати на поведінку інших. Наявність влади необхідна у будь-якій організації, вона – умова успішної діяльності й порядку.

Помилковою є думка, що наявність влади означає можливість нав'язувати свою волю іншим, незалежно від їх бажань, здібностей, почуттів.

Сучасні фахівці управління визнають, що вплив і влада однаково залежать від особи, на яку впливають; ситуації; здібностей керівника. Не існує реальної, абсолютної влади тому, що ніхто не може впливати на усіх людей в усіх ситуаціях [72].

В умовах організації влада лише частково визначається ієрархією. «Кількість» влади визначається не формальними повноваженнями, а тим наскільки особа залежить від володаря влади.

Для того щоб мати владу, необхідно тримати під контролем щось таке, що має значення для виконавця, а це його потреби.

Влада може існувати в різних формах. Розроблено класифікацію влади, що передбачає п'ять її форм:

- влада, яка ґрунтується на примушенні;
- влада, яка ґрунтується на винагороді;
- традиційна влада;
- еталонна влада;
- експертна влада [41, 72].

Влада, яка базується на примушенні, не обов'язково повинна впроваджуватися насильством. Як правило, вона базується на погрозованих втратити роботу, посаду, зарплату, повагу, бути приниженим. Цей варіант влади керівник обирає, як правило тоді, коли інші способи застосувати неможливо з причин, наприклад, недостатньої його компетентності.

Влада, яка базується на винагороді, є ефективним способом впливу на людей завдяки тому, що має позитивну підтримку. Проте в такому разі, щоб впливати, треба чітко з'ясувати: чи є цінною для підлеглого та винагорода, яка передбачається.

Традиційна влада передбачає вплив на підлеглих через традиції, які склалися в конкретній організації, сфері та базується на внутрішніх законах. Традиція особливо важлива для формальної організації. Тут функціонування організації залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет – законну владу керівника. У системі, де традиції дуже сильні, чітко визначені критерії виконання тієї чи іншої роботи. У такій ситуації керівникові легко працювати і не треба кожного разу пояснювати: чому саме так слід робити. Якщо виникають питання, відповідь однозначна – так заведено (визначено) за традицією.

Еталонна влада (прикладу), або вплив за допомогою харизми. Харизма – це влада, яка ґрунтується на силі особистих якостей або здібностей лідера. Харизматичний вплив створює «потяг» до лідера, особисті симпатії, бажання наслідувати його. У цьому разі людина має надію, що її підлеглість дасть змогу бути схожим на керівника.

У сфері фізичної культури і спорту великих успіхів досягають тренери – харизматичні особи. Це люди, які відрізняються незалежністю характеру, вражаючою зовнішністю, риторичними здібностями, манерою поведінки. Такі тренери приваблюють до себе дітей на самому початку занять спортом і стають авторитетом і прикладом для них на все життя.

Влада експертна відбувається завдяки впливу через розуміння віру. Така віра виникає у випадку переконань підлеглого у тому, що керівник дійсно має знання (експертні, спеціальні) з питань, які вирішуються. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи, які йому запропоновані. Підлеглість у цьому випадку базується на усвідомленні та логіці.

У сучасних умовах практики буває так, що та чи інша організація (апарат управління, спортивна школа, кафедра вишу) укомплектована спеціалістами з вищою освітою і приблизно однаковою зарплатою. Інтелектуальні або фінансові розбіжності між керівниками та підлеглими, таким чином, зникають. Саме тому важко базувати владу тільки на примушенні, винагороді, традиції, харизмі або компетенції. У таких випадках потрібно шукати співпрацю між керівником та підлеглими. Такий пошук, на думку фахівців управління, можна здійснювати двома шляхами: переконанням у визнанні влади та причетністю (залученням).

Одним із найбільш ефективних способів переконання у визнанні влади є ефективна передача свого погляду, яка супроводжується передачею частини своєї влади, тобто своїх повноважень. Інакше кажучи, керівник визначає свою залежність від підлеглого, визнаючи його компетентність. Керівник поважає підлеглого і на підставі цього переконує в потребі робити так, а не інакше. Тому одна з аксіом управління: *«збільшувати владу, віддаючи її»*.

Вплив через причетність (залучення) полягає в тому, що керівник не намагається переконати підлеглого йти обраним їм шляхом, а залучає підлеглого до вибору цього шляху. У цій ситуації керівник поділяє з підлеглим свою експертну владу. Люди більш завзято працюють для досягнення тієї мети, яка була визначена за їх участю.

В управлінні існує і таке поняття, як *«влада підлеглих»*. Його значення полягає в тому, що не тільки керівник може мати владу над підлеглими, а й навпаки. Результати виконання будь-якої роботи підлеглими сприймаються і як прояв здібностей керівника, впливають на його імідж. У цьому відношенні керівник знаходиться під владою підлеглих.

5.4. Управління конфліктними ситуаціями

Конфлікт – визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово «конфлікт» зазвичай викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечою, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли саме на таких позиціях і вважали, що конфлікт – явище небажане і його слід уникати [12, 146].

Сучасний погляд полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні. Конфлікт допомагає виявити різні погляди, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу людині висловити свою думку, сприяє до більш ефективного виконанню стратегії, планів, проектів [13].

Таким чином, конфлікт може бути **функціональним** і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також – **дисфункціональним** і призводити до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності функціонування організації.

Роль і наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їхні причини та шляхи вирішення.

Існують чотири основні типи конфліктів:

- внутрішньоособовий;
- міжособовий;
- між особою та групою;
- міжгруповий.

Внутрішньоособовий – його сутність дещо доповнює подане вище визначення конфлікту. Це конфлікт, який відбувається немовби всередині людини. Його поширена форма – ролевий конфлікт. Він найчастіше виникає у зв'язку з протиріччями в настановах, які надходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт найпоширеніший. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не збігаються погляди на те чи інше рішення керівництва. Міжособовими називають також конфлікти, які виникають під час сутички осіб з різними рисами характеру, поглядами на життя, цінностями, манерою поведінки.

Конфлікт між особою та групою виникає, якщо особа займає позицію, яка відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція в майбутньому виявляється правильною, незважаючи на те, що вона належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, правильно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Через це не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

Міжгруповий конфлікт виникає в організаціях, які складаються з багатьох формальних і неформальних груп. Такі конфлікти можуть виникнути у зв'язку із невизначеністю функціональних областей, нечітко сформульованими цілями діяльності, поганими комунікаційними чутками, іншими причинами.

Усі конфлікти мають декілька **причин**, зокрема обмеженість ресурсів, які треба розподілити; взаємозалежність завдань; розбіжності в уявленнях про цінності, дисципліну, рівні освіти; незадовільні комунікації.

Перша з названих причин останнім часом поширена. Фізкультурні організації мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності спричиняє незадоволення інших. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж може бути причиною конфліктів. Коли один підрозділ або група виконавців беруть участь у виконанні частини роботи, яку попередньо виконували інші, можуть виникнути претензії до якості її виконання, а невдалі результати роботи можуть пояснюватися неякісним виконанням її частини.

Різниця в уявленнях та цінностях також може призвести до конфліктів. Підлеглий може брати до уваги лише свої погляди на шляхи виконання конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу.

Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення й погляди. Розбіжності в цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати лише тоді, коли його про це просять.

Різна манера поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики також часто бувають причиною конфліктів. Трапляються співробітники, які постійно проявляють агресивність і ворожість, критикують будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Незадовільні комунікації, тобто погана передача інформації, можуть бути як причиною, так і наслідком конфлікту. Вони можуть «роздувати» конфлікт, заважаючи працівникам зрозуміти ситуацію або думку інших. Незадовільних комунікацій можна зарахувати також неспроможність керівників розробити і довести до відома підлеглих точний перелік їх завдань і обов'язків. Таким чином виникає конфлікт.

Існує декілька ефективних способів (методів) **управління конфліктами ситуаціями**. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та особові.

Розрізняють чотири **структурні методи** залагодження конфлікту:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень).

Роз'яснення вимог до роботи здатне запобігти функціональному конфлікту. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. У цьому разі повинен бути з'ясований рівень результатів, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також визначені процедура і правила виконання робіт. Тобто кожному повинно бути зрозумілим, що від нього очікують у конкретній ситуації. Якщо підлеглий усе це зрозумів і працює, у нього буде менше причин конфліктувати.

Застосування координації та інтеграції сумісної праці – ще один метод управління конфліктами. Названий метод передбачає встановлення ієрархії повноважень, прийняття рішень та інформаційні потоки в середині організації. З метою інтеграції діяльності застосовуються функціональні групи, цільові групи і наради. Якщо існує конфлікт між відділами, які працюють для досягнення різних цілей, корисним є утворення проміжних (можливо тимчасових) груп. Це сприяє уникненню або подоланню конфлікту.

Установлення загальних, комплексних цілей діяльності – ще один метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються такі цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, які конфліктують. Це сприяє тому, що керівники груп прийматимуть рішення на користь усієї організації, а не тільки окремих груп.

Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути

негативних наслідків конфлікту. Мається на увазі заохочення людей, що сприяють координації та інтеграції, допомагають іншим групам підходять комплексно до вирішення тих чи інших проблем. Їх відзначають подякою, премією або підвищенням на посаді.

У теорії управління описано п'ять *міжособових методів* вирішення конфліктів ухилення; згладжування; примушування; компроміс; розв'язання проблеми, яка стала причиною конфлікту.

Під ухиленням розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти в ситуації, які провокують виникнення протиріччя, і брати участі в обговоренні питань, які містять розбіжності в погляді.

Згладжування застосовується для того, щоби не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити бажання конфліктувати в людей, але причини конфлікту не ліквідує.

У рамках *примушування* перевага надається нав'язуванню свого погляду будь-якою ціною. Особа, яка застосовує такий метод, не зважає на думку інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має реальну владу над підлеглими.

Компроміс характеризується прийняттям погляду опонента, але тільки деякою мірою. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовольнити обидві сторони.

Розв'язання проблеми – це визнання різних поглядів і ставлення; готовність ознайомитися з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту і визначити шляхи, які влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанта вирішення конфліктної ситуації.

Вище названі методи управління конфліктними ситуаціями можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту. Вони можуть успішно використовуватися, якщо керівник володіє арсеналом наведених, а також інших методів.

5.5. Система, технологія та напрями управління персоналом

На сьогодні розв'язання проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери є актуальним. Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування

ної технології, яка дасть змогу підвищити соціально-економічну ефективність будь-яких організацій, зокрема і фізкультурних. Вона, зрештою, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складного управління персоналом [67, 186].

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблеми, адже управління персоналом слід вважати не просто управлінням робітниками, а більш ґрунтовною діяльністю. Західні дослідники відзначають, що раніше в економіці основна роль належала державі у важливих галузях промисловості, формуванню структури економіки, розвитку сфери обслуговування та інформації, а сьогодні головну роль відіграють кадри.

Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу щодо змісту складників технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній потребі, урахувувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, застосовувати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності. У сучасних фізкультурних організаціях не завжди наявні всі складники ефективного управління персоналом: планування, добір і відбір персоналу, мотивація, навчання, просування по службі, оцінка. Інколи зміст не відповідає вимогам сьогодення.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей як організації, так і індивідуальних (особистих) [67, 175].

У світовій практиці склалися дві основні моделі управління персоналом:

1) «американська», яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і «підлаштування» під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – робітник [189];

2) «японська», яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і «підлаштування» під неї відповідної посади. Діє система: робітник – посада [60].

Аналіз цих двох моделей свідчить про їхні переваги і недоліки. Так, «американській» системі практично неможливо дібрати необхідну людину, оскільки модель посади є «ідеальним взірцем», а людей без

недоліків просто не існує. При «японському» варіанті не повною мірою враховуються вимоги, до працівника передбачені посадою, що так чи інакше є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування системи. Саме тому представники нового управлінського мислення висловлюють думку про доцільність «європейської» моделі [192]. У ній враховуються позитивні й ліквідуються негативні сторони попередніх моделей управління персоналом, а саме: здійснюється початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, передбачених посадою, пошук працівника, який найбільш повно відповідає цим вимогам, взаємне «підлаштування» працівника і посади. Отже, діє система посада – робітник – посада.

У стратегічних концепціях управління персоналом, в рамках нового управлінського мислення, працівники є вирішальним фактором збереження дієздатності організації. Вони спрямовані на підготовку кадрів відповідно до мінливих вимог ринку та з врахуванням упровадження нових технологій. На думку багатьох закордонних дослідників [196, 203], головним в управлінні людськими ресурсами повинні стати

- 1) ресурсна орієнтація, тобто дослідження здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації, з метою оновлення новими технологіями;
- 2) інтеграція прагнень, потреб та інтересів працівників з інтересами організації, оскільки відомо, що люди – це і є найголовніші в технології.

Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку самої організації та виражається в реалізації кадрової політики [16,17, 172]. Саме тому у фізкультурних організаціях актуальним є питання про необхідність кропіткої роботи з формування кадрової політики. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та в потрібній кількості [14].

Кадрова політика – це діяльність, яка спрямована на забезпечення сфери фізичної культури і спорту кадрами, котрі мають необхідний рівень кваліфікації, професійні та особистісні якості, яких достатньо для вирішення поставлених перед організацією завдань.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і методи. Вона формує й інші цілі, зумовлені ставленням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини

організаційними органами, зарубіжними партнерами та ін.), а також пов'язані зі ставленням організації до свого персоналу. Завданням стратегії передбачають підвищення престижу організації, покращення морально-психологічного клімату в середині організації, виявлення перспектив розвитку людських ресурсів, узагальнення та запобігання причинам звільнення працівників та ін.

Кадровою політикою тісно пов'язані такі важливі показники, як продуктивність, динамічність діяльності, конкурентоздатність і авторитет організації. Щоб бути успішною тривалий час, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація сфери фізичної культури і спорту повинна бути ефективною, так і результативною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що «здійснюються потрібні та правильні дії» (doing the right things). А ефективність є наслідком «правильної послідовності цих дій» (doing things right) [194]. І перше, і друге – однаково важливі. У зв'язку з цим, потрібно пропонувати нові напрямки стратегії управління персоналом. Вона повинна здійснюватися із врахуванням таких об'єктивних правил [17,66,75]:

- 1) соціальні інновації так само важливі, як технічні та фінансові;
- 2) проблеми слід вирішувати сумісними зусиллями колективу, координуючи активність працівників за допомогою доступних засобів комунікації і на основі взаєморозуміння;
- 3) у центрі управління мають бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- 4) результат діяльності організації визначається ступенем узгодженості колективу, що базується на максимальному делегуванні функцій управління співробітникам і постійному підвищенні рівня їх мотивації.

Останнє із поданих правил розкриває резерви підвищення соціальної та економічної ефективності управління організаціями [92].

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення технології управління персоналом.

Технологія управління персоналом – це сукупність складників, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю. Це означає поліпшення роботи кожного працівника, оптимальне збільшення і використання трудового і творчого потенціалу, який сприятиме досягненню цілей організації [166, 167, 168].

Напрями управління персоналом:

- **техніко-технологічний** відображає рівень розвитку конкретного підприємства, особливості використання в ньому техніки (технології, виробничі умови) тощо;
- **організаційно-економічний** містить питання, які пов'язані із плануванням кількості, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією праці, діловодством та ін.
- **правовий** передбачає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;
- **соціально-психологічний** відображає питання соціального і психологічного забезпечення управління кадрами, упровадження різноманітних соціопсихологічних процедур у практику кадрової роботи
- **педагогічний** передбачає розв'язання питань, пов'язаних із навчанням і навчанням персоналу та ін.

Застосування сучасних здобутків у діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту може значно підвищити ефективність її діяльності.

Розглянемо складники технології управління персоналом. Отже процес управління персоналом необхідно розпочинати з правильного *планування кадрів* [17, 67, 75, 186]. Адже зарахування на роботу невідповідного працівника призведе до неправильного виконання роботи, порушення трудової дисципліни; конфліктних ситуацій між працівниками; аморальності поведінки; невинуватого звільнення кадрів.

Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть бути перевантажені роботою; перебувати в стресовому стані; бути ображеними; не справлятися із поставленими вимогами (завданнями).

Надлишок працівників призводить до перевитрат на заробітну плату; виконання малого обсягу роботи великою кількістю осіб; відсутності можливостей для службового зростання.

Тільки зарахування на роботу відповідного працівника оптимізує діяльність організації.

Планування кадрів повинно передбачати оцінку наявної та майбутньої потреби у фахівцях, а також упровадження програми кадрового забезпечення [5,16,17].

Під час кадрового планування необхідно виходити із законів, та нормативно-правових актів, які регламентують і регулюють роботу з кадрами, передбачити рівень їх плінності.

Не менш важливою є проблема **якісного складу** працівників [73, 167, 166, 186]. При плануванні набору на довготерміновій основі необхідно думати про персонал, який є, про його вік, уміння, якості та досвід; передбачати плинність кадрів на найближчий рік чи кілька років; переглядати плани на майбутнє, прогнозувати зв'язок із можливим розширенням, змінами в політиці чи технології; урахувувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на попит і пропозицію; планувати набір фахівців для майбутніх потреб.

Методи набору кадрів можуть бути активні та пасивні.

До активних звертаються у тому разі, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію.

Активні методи набору:

- вербування, тобто налагоджування контакту з тими, хто представляє інтерес в якості потенційних працівників. Безпосереднє вербування відбувається в навчальних закладах, у конкурентів, через державні центри зайнятості, приватні фірми, за допомогою особистих зв'язків, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, святах, фестивалях;
- служби працевлаштування;
- рекомендації вищого керівництва.

До пасивних належать такі, які використовуються у разі, коли пропозиція перевищує попит.

Пасивні метод набору:

- розміщення оголошень у ЗМІ;
- пропонування своїх послуг;
- другорядне наймання: набір у тимчасові та творчі групи.

Особливим видом є *publsete (наблісіті)* – безкоштовна (інколи – платна, однак не за рекламними розцінками) стаття про організацію, переваги роботи в ній, яку готує керівництво або спеціальна служба персоналу.

В оголошенні про приймання на роботу слід вказати таке:

- особливості організації (назву, місце знаходження, діяльність);
- характеристику посади (завдання, місце в структурі, перспективи подальшого просування);
- вимоги до претендента (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);
- систему оплати, пільг і стимулів;

- особливості процесу відбору (документи, терміни їх подання);
- адресу й контактні телефони.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці.

При відборі кадрів слід керуватися такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони особистості. Пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш прийнятних;
- відмова в прийманні нових працівників, незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які ставляться змістом роботи (освіта, стаж, досвід, статус, вік, здоров'я, психічний стан та ін.);
- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не вищої кваліфікації, ніж того потребує робоче місце: добрий спеціаліст завжди обходиться дешевше, ніж поганий.

Слід зауважити, що критеріїв відбору не повинно бути досить багато, тому що він буде складним. Основними вважаються: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості, потенційні можливості.

Сьогодні існує і нова модель відбору кадрів. Кадри розглядаються на предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації в цілому, її традиціям, культурі, здатності підтримувати дружні стосунки з оточенням, працювати в команді.

Якості, якими повинен володіти працівник, визначаються так званою професіограмою або карткою компетентності. Це портрет ідеального працівника (деталізований), з яким зіставляють якості претендента.

Методи відбору:

- співбесіда або інтерв'ювання;
- заповнення власної анкети, яка може містити до 100 питань;
- тестування на фізичні, розумові здібності, складання імітаційних тестів (оцінює швидкість і точність виконання, увагу, акуратність, здібності, ретельність, виконавчу дисципліну, професіоналізм та ін.);
- анкета про останню посаду: дані про організацію, де працював;
- документ про освіту та успішність навчання у виші (детальний перелік спеціальних предметів, їх оцінки, тема дипломної роботи та коротка її характеристика);

- написання твору, де обґрунтовують свою можливість обійняти цю посаду і розкривають наміри щодо подальшої роботи на ній;
- письмова характеристика;
- додаткова перевірка;
- випробувальний термін;
- перевірка рекомендацій;
- медичний огляд.

Методи оцінювання персоналу. Процедуру оцінювання можна класифікувати за декількома напрямками:

1. *За об'єктом, тобто тим, що оцінюється:*
 - діяльність;
 - наявність тих чи інших якостей.
2. *За джерелами, на яких базується оцінка:*
 - документи: біографія, характеристика, твір;
 - результат бесіди;
 - результат тестування;
 - висновок участі в дискусіях;
 - графологічна експертиза.

Першим кроком до того, щоб зробити діяльність працівника якомога продуктивнішою, є **професійна орієнтація і соціальна адаптація** в колективі [166,167]. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить з собою раніше набуті досвід і погляди, які можуть «вписатися» або «не вписатися» у нові рамки. Тому, якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно завжди повинно пам'ятати про проведення з ним заходів адаптації, які дають працівникові можливість сформулювати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення; уникнути багатьох помилок, які спричинені недостатньою інформованістю про організацію та її особливості; відчувати, що його чекали, до його приходу готувалися; зменшити психологічне побоювання провалу, а тим самим «зняти» ймовірність дострокового звільнення.

У результаті заходів адаптації економляться кошти й підвищується продуктивність роботи працівника.

Зазначене доводить, що адаптація може бути як *соціальною*, так і *професійною*.

Соціальна передбачає «входження» до соціальної групи, пристосування до санітарно-гігієнічних умов, режиму роботи, робочого місця.

Соціальної адаптації можуть сприяти співбесіда із керівниками на рівні; ознайомлення із внутрішнім розпорядком; ознайомлення із посадовими обов'язками; знайомство з колегами.

Професійна – «входження» у трудовий колектив, пристосування до змісту і характеру праці, професійна мобільність. Обидва вирази скорочують термін «входження» працівника в роботу і налагодження соціальних стосунків. Професійна адаптація повинна передбачати такі

- роз'яснення критеріїв оцінювання результатів роботи;
- ознайомлення із процедурою та змістом контролю за виконанням роботи;
- закріплення стажистом.

Загальновідомо, що будь-яка організація піклується про продуктивність праці своїх співробітників. Тому повинна забезпечити **ротацию персоналу**. Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників [172]. Водночас важливим є систематичне *підвищення кваліфікації* співробітників.

Підвищення кваліфікації необхідне і корисне в таких випадках

- коли особа працевлаштовується;
- коли співробітника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу;
- якщо у процесі контролю було встановлено, що в працівника бракує відповідних навиків для ефективного виконання роботи.

Форми підвищення кваліфікації:

- семінари, круглі столи, лекції;
- інструктаж, настанови;
- курси підвищення кваліфікації;
- стажування в іншій організації того ж типу;
- конвенції;
- самостійні заняття.

Професійно-кваліфікаційне зростання працівників завжди супроводжується їх посадовим *просуванням або ротацією*, що в цілому забезпечує постійний і ефективний розвиток усієї організації.

Для ефективного функціонування організації необхідний ще один складник – **мотивація персоналу** [5,16,17,172]. Мотивацію, як одну із важливих функцій управління, була описано в попередньому розділі посібника. Однак не завадить ще раз наголосити на її значенні для успішного управління персоналом.

Мотивація є центральною ланкою в ієрархії складників технічного управління персоналом. Завжди треба пам'ятати про людину її потреби, можливостями їх задоволення, рівнем соціальної та інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. У процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційних цілей, а з другого – задоволення індивідуальних потреб. Окрім цього, мотивація пов'язана з іншими факторами. Цей зв'язок виражають формулою:

$$П = М + З + О,$$

де П – показники діяльності; М – мотивація; З – здібності; О – оточення.

Зазначене доводить, що працівник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивацію), вміти її виконувати (організаційні здібності) і мати для цього необхідні матеріали та обладнання (оточення). Інтерес і бажання виконувати роботу – це наслідок, один з інтегральних проявів складних процесів мотиваційної сфери. Мотивацію слід розрізняти внутрішню і зовнішню. Інтерес (бажання) формується лише в результаті внутрішньої мотивації. Вона виникає тоді, коли зовнішні мотиви і цілі відповідають можливостям (здібностям) працівника і він розуміє суб'єктивну відповідальність за їх реалізацію. Успішна реалізація мотивів і цілей викликає в працівника патхнення, творчість при виконанні роботи за власною ініціативою, тобто внутрішню мотивацію та інтерес. Внутрішня мотивація виникає також тоді, коли працівник відчуває задоволення від самого трудового процесу, умов праці, від характеру взаємин з керівником, членами колективу та інше (рис. 5.2).

Однак внутрішня та зовнішня мотивації повинні існувати в діалектичній єдності, яку потрібно розглядати через призму людини з її вимогами та запитам, психологією та філософією життя, життєвим кредо.

Мотивація працівників – одне із найбільш важливих завдань керівника. Вона потребує вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху досягає керівник із вміннями, здібностями спонукати працівників до високого рівня напруження своїх зусиль, а в кінцевому результаті – до ефективного виконання роботи. Неабияку роль у мотивації відіграє винагорода.

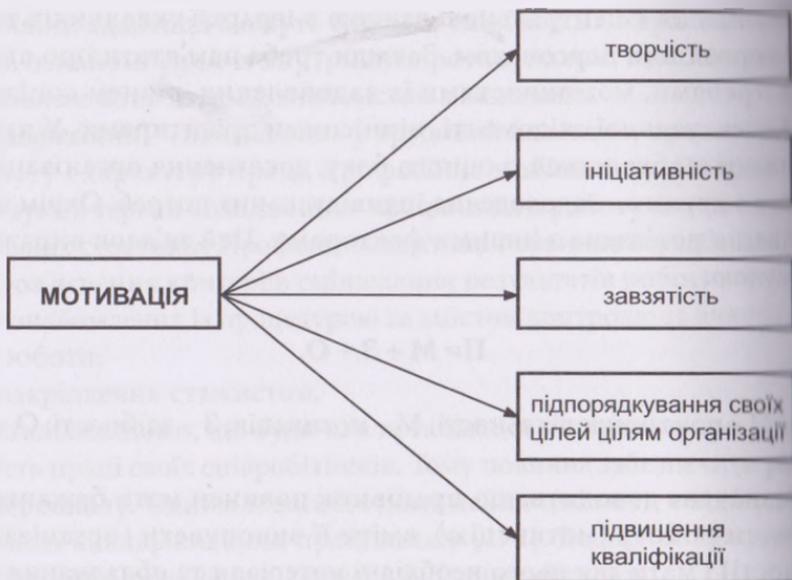


Рис. 5.2. Вплив мотивації на діяльність персоналу

Отже, одним із зовнішніх стимулів якісної роботи є винагорода. Вона має важливе значення для оцінювання *виробничої* ініціативи. Теорія і практика доводять, що можливість отримання винагороди стимулює людей до роботи, підвищує результативність. Достатньо детально описано вплив матеріальної винагороди, якою є заробітний платня. Вона належить до грошової винагороди, яку виплачує організація працівникові за виконану роботу. Організація не може набрати і утримати працівників, якщо вона не виплачує зарплату за конкретними ставками та не має шкали оплати, яка стимулює людей до роботи на цьому місці. Більшість фізкультурних організацій мають сьогодні дуже обмежені можливості встановлення заробітної плати, яка не є достатнім стимулом для поліпшення якості роботи. Отож слід застосовувати інші – нематеріальні стимули, наприклад делегування повноважень, просування по службі (ділова кар'єра) (рис. 5.3).

Так, наприклад, делегування повноважень (ДП) сучасні фахівці з теорії управління тлумачать по-різному. Одні ототожнюють його із визначенням функціональних обов'язків працівників і називають їх перелік делегованими посади повноваженнями. Таким чином, пов'язують ДП із децентралізацією управління організацією. Інші вважають,

... [1] полягає в переданні підлеглим частини повноважень та відповідальності закріплених за керівником. Тобто, окрім зафіксованих документах організаційного регламентування діяльності організацій функціональних обов'язків, підлеглим можуть доручатися поточні роботи, завдання.

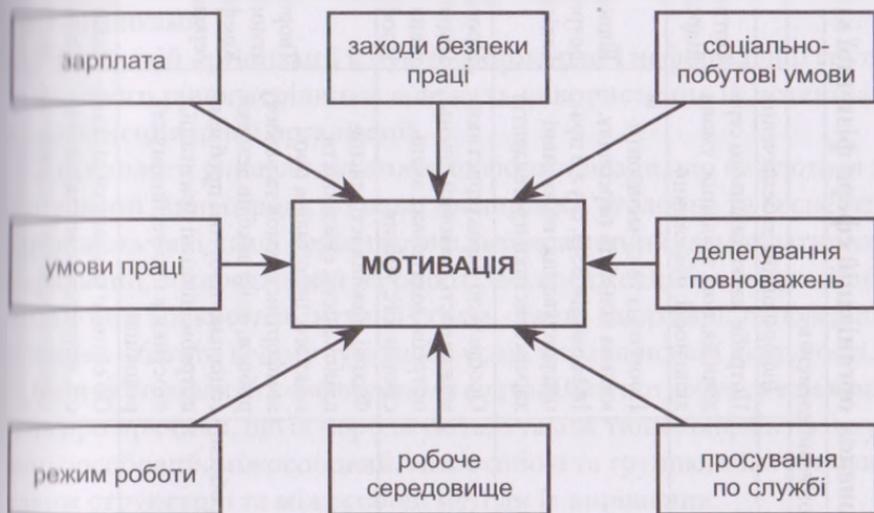


Рис. 5.3. Аспекти прояву мотивації діяльності підлеглих

Наступним складником технології управління персоналом і необхідною формою оцінювання діяльності фізкультурних працівників є контроль діяльності, тобто аналіз того, як виконуються професійні обов'язки. Цей аспект містить дисциплінованість, атестацію [5].

Згідно з «Положенням про проведення атестації» здійснюється оцінювання виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Найчастіше атестацію проводить атестаційна комісія, склад якої затверджується наказом керівника організації. У підсумковому документі атестації, як правило, зазначають відповідність фахової діяльності кожного працівника займаній посаді.

Отже, технологію управління персоналом у фізкультурній організації можна представити у вигляді поданої імітаційної моделі (табл. 5.1) [186].

Імітаційна модель технології управління персоналом організацій сфери фізичної культури і спорту

Взаємопов'язані елементи				
№	Функції	Управлінські операції	Інформаційне забезпечення	Результати
1	Побудова (реорганізація) оргструктури	Оптимізація, корегування функціональних обов'язків	Потреби навколишнього середовища, нові завдання, умови діяльності, обмеження	Оптимальна кількість підрозділів (ланок)
2	Комплектування штату	Прогнозування потреби: набір. Відбір	Прогнозна та сучасна оптимальна кількість персоналу. Інформація ВЗО, служб працевлаштування, об'єктивні характеристики претендентів	Відповідна виробничим потребам кількість і якість персоналу
3	Підготовка і розвиток персоналу	Адаптація: професійна і соціальна. Професійна кар'єра. Ротація. Підвищення кваліфікації	Особистісні характеристики, можливості, фаховий рівень, потреби додаткових знань, схильності, уміння	Просування по службі. Підвищення фахового рівня. Професійна мобільність.
4	Мотивація персоналу	Делегування повноважень. Створення сприятливого робочого середовища. Сприятливий режим роботи. Безпечні умови праці. Вирішення соціально-побутових проблем. Вирішення конфліктних ситуацій. Заохочення. Дисциплінарні заходи	Фахові можливості, дисциплінованість, сумлінність кожного, інформація про комфортність умов та режиму роботи, зміст заходів безпеки, соціально-побутові проблеми, потреби, ціннісні орієнтації, стосунки в професійному середовищі	Творча, ділова атмосфера. Комфортне робоче середовище
5	Контроль	Оцінка. Виявлення недоліків. Пошук резервів. Атестація	Об'єктивні показники діяльності, неупереджене ставлення, адекватні критерії оцінювання.	Якісні результати діяльності. Мотивація до подальшої роботи і підвищення

Підсумок

Розділ 5 присвячений питанням взаємовідносин між людьми та психологічним аспектам управління. Положення, викладені у розділі, важливими і необхідними, оскільки робота у сфері фізичної культури і спорту – це обов'язково робота в організаціях, тобто в контакті зі співробітниками.

У будь-якій організації існують формальні і неформальні групи. Від фахового рівня керівника залежить використання їх потенціалу для досягнення цілей організації.

У психології управління описано форми влади, що базуються на примушенні, винагороді, а також традиційна, еталонна та експертна. Розрізняють такі стилі керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний, зосереджений на роботі, зосереджений на людях. Вибір доцільного в конкретній ситуації стилю – тобто адаптивність поведінки керівника – багато в чому зумовлює успіх управлінської діяльності.

Вміння управляти конфліктними ситуаціями потребує спеціальних знань про причини, що їх породжують, а також типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий, а також структурні та міжособові методи їх вирішення.

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами. Знання сутності технології управління персоналом допоможе майбутнім керівникам у професійній діяльності.

Контрольні запитання і завдання

1. Дайте визначення понять «формальні організації» і «формальні групи».
2. Охарактеризуйте типи формальних груп.
3. Розкрийте причини та механізм утворення неформальних груп.
4. Чи слід вважати існування неформальних груп явищем суто негативним?
5. Як співпрацювати з неформальними групами?
6. Визначте сутність технології управлінської діяльності керівника.
7. Дайте визначення понять «влада» та охарактеризуйте різні її форми.

8. Охарактеризуйте стилі керівництва.
9. Дайте визначення поняття «конфлікт». Охарактеризуйте позитивний та негативний вплив на діяльність організації.
10. Розкрийте типи конфліктів та причини їх виникнення.
11. У чому суть структурних та міжособових методів вирішення конфліктів, як вони застосовуються в діяльності фізкультурних організацій?
12. Охарактеризуйте основні моделі управління персоналом.
13. Поясніть напрями управління персоналом.
14. Розкрийте зміст складників технології управління персоналом.

МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА ТА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вивчаючи різні аспекти управління сферою фізичної культури і спорту, недоцільно обійти увагою міжнародний спортивний рух. В умовах, коли Україна є рівноправним членом різних міжнародних спортивних об'єднань, репрезентує свої команди на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу і Європи, інших змаганнях – майбутні фахівці повинні знати про те, які організації мають статус міжнародних спортивних, і з чого складаються їх цільові настанови та функціональні області.

Ураховуючи знання, отримані при вивченні попередніх розділів, надамо загальну характеристику міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, а також структурну побудову і зміст діяльності відомих міжнародних спортивних організацій, місія яких – розвиток спорту, фізичного виховання, адаптивного спорту і спорту для всіх.

6.1. Міжнародний спортивний рух: історія та сучасний стан

Міжнародний спортивний рух зародився в кінці XIX – на початку XX століття. Причин його виникнення саме в цей історичний період є багато. Назвемо дві найбільш вагомі:

- розвиток спорту в країнах світу;
- розвиток міжнародних зв'язків між країнами (економічних, політичних, культурних, наукових та ін.).

Саме в цей час на базі окремих національних спортивних союзів та організацій почали утворюватися перші міжнародні спортивні об'єднання, тобто федерації з видів спорту: гімнастики – у 1881 р., веслування – у 1892 р., ковзанярського спорту – у 1892 р., велоспорту – у 1900 р. та ін. У 1894 році було засновано Міжнародний олімпійський комітет [1, 71].

Сучасний міжнародний спортивний рух складається більше, ніж 100 організацій. Жоден вид людської діяльності не має такої кількості

міжнародних організацій, що свідчить про поширення та популяризацію занять фізичним вихованням, спортом, рекреацією в країнах світу [188].

Слід зазначити, що, незважаючи на таку велику численність міжнародних організацій, у міжнародному спортивному русі немає єдиного об'єднувального та керівного центру. Міжнародні спортивні об'єднання працюють здебільшого автономно, не підпорядковуючись будь-якому всесвітньому органу.

Таким чином, міжнародний спортивний рух організаційно не є єдиним цілим. Він не є системою.

Частина організацій керується у своїй діяльності загальними цілями та завданнями (наприклад, міжнародні федерації з видів спорту), інші – не пов'язані спільними статутними положеннями та правилами.

Усі міжнародні спортивні об'єднання належать до категорії неурядових, тобто громадських організацій. Членами їх є делегати національних спортивних організацій, у деяких випадках – делегати міжнародних об'єднань (наприклад, асамблеї міжнародних спортивних федерацій), а також окремі особи. Формування складу міжнародних спортивних організацій (окрім МОК) відбувається за принципом «прямого делегування».

Сучасність внесла значні корективи в міжнародний рух стосовно професійного спорту. Відбулася ґрунтовна переоцінка його ролі та місця в сучасному суспільстві.

У зв'язку зі створенням міжнародних спортивних організацій у професійному спорті та допуском професіоналів до участі в Олімпійських іграх, професійний спорт не тільки юридично, але й фактично стає невід'ємною складовою частиною міжнародного спортивного руху [71, 81, 188].

Ознаки класифікації міжнародних спортивних об'єднань:

- географічною ознакою (всесвітні або регіональні);
- професійними інтересами;
- релігійними переконаннями;
- науковими інтересами;
- професійною приналежністю (організації професійного спорту);
- МСО інвалідів.

Класифікація міжнародних спортивних організацій та приклади приналежності до груп подано в табл. 6.1.

Класифікація міжнародних спортивних організацій

Ознаки	Міжнародні спортивні організації
Географічна: Всесвітні	– МОК; – Міжнародний паралімпійський комітет; – Міжнародна рада фізичного виховання і спорту; – Всесвітні (міжнародні) федерації з видів спорту; – Всесвітні організації з фізичного виховання;
Регіональні	– Вища рада спорту Африки; – Спортивна організація Азіатських ігор; – Рада Панамериканських ігор; – Спортивна рада країн Океанії
Професійна діяльність	– Міжнародний спортивний союз залізничників; – Всесвітня організація телеграфних і телефонних працівників
Релігійні визнання	– Всесвітній альянс молодих християн; – Міжнародна католицька федерація фізичного виховання і спорту
Наукові інтереси	– Федерація спортивної медицини; – Федерація фізіології спорту; – Асоціація соціологів спорту
Професійна приналежність	– Всесвітня боксерська асоціація (WBA); – Всесвітня боксерська рада (WBC); – Міжнародна боксерська федерація (IBF); – Всесвітня боксерська організація (WBO)
МСО інвалідів	– Міжнародна федерація сліпих; – Міжнародний спортивний комітет глухих; – Міжнародна шахова асоціація сліпих

Окрім цього, зазначені організації можна класифікувати так:

- за терміном діяльності (тимчасові або постійні);
- за характером діяльності (загального характеру та спеціалізовані);
- за характером членства (колективні, індивідуальні).

Такий перелік свідчить про різнохарактерність міжнародних спортивних об'єднань. Проте водночас, **вони мають загальні завдання:** розповсюдження своєї діяльності в країнах – членах та потенційних членах організацій; підтримка зв'язків із національними організаціями, контроль за їх діяльністю та виконанням статутів, вивчення та

поширення досвіду своєї діяльності, проведення конгресів та заходів видавнича діяльність, проведення міжнародних змагань та заходів

Організаційна побудова більшості міжнародних спортивних організацій, деякою мірою ідентична (рис. 6.1).

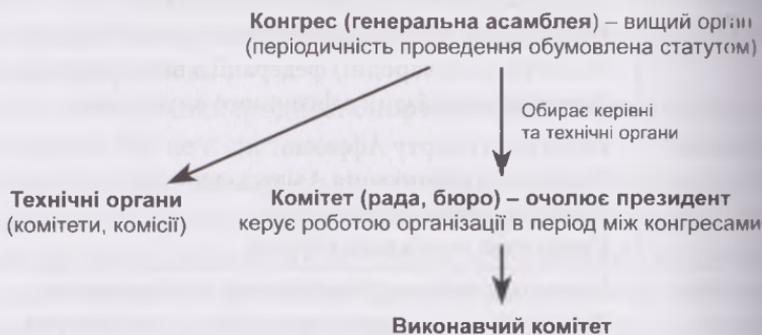


Рис. 6.1. Типова структура міжнародної організації

Вищим органом об'єднання є конгрес (генеральна асамблея) делегатів національних спортивних організацій – членів. Конгрес збирається з періодичністю, яка зумовлена статутом та вирішує найбільш важливі питання діяльності. Конгрес обирає керівні органи, які в різних об'єднаннях мають різну назву (керівний комітет, рада, адміністративна рада, бюро). Керівний орган очолює, як правило, президент. Ці органи здійснюють керівництво діяльністю об'єднання в період між засіданнями конгресу (асамблеї). У деяких міжнародних об'єднаннях утворюються виконавчі комітети (див. рис. 6.1).

Окрім керівних органів, у кожному міжнародному спортивному об'єднанні утворюються (також шляхом виборів) так звані **технічні органи** – комітети або комісії, функції та кількість яких залежать від завдань, які вирішують міжнародні об'єднання.

Бюджети міжнародних спортивних об'єднань складаються з таких відрахувань:

- членські внески національних організацій та надходжень від окремих осіб;
- кошти від проведення міжнародних змагань (заходів);
- прибутки від телетрансляцій;
- видавнича діяльність;
- продаж значків, сувенірів тощо.

6.2. Міжнародні спортивні об'єднання

До міжнародних організацій, які розвивають спорт, передусім, належить **Міжнародний олімпійський комітет (МОК)**. Він був утворений на Паризькому конгресі 1894 року, йому було доручено розвиток олімпійських ігор та контроль за їх проведенням.

Міжнародний олімпійський комітет є організацією, що утворена на підставі міжнародного права, має юридичний статус та необмежений термін існування [198].

Міжнародний олімпійський комітет має такі цілі своєї діяльності:

- розвиток спорту та спортивних змагань;
- спрямування розвитку спорту відповідно до духу олімпійських ідеалів, дружби;
- забезпечення регулярного проведення ігор;
- шклування про те, щоб Ігри були достойні своєї славної історії та ідеалів П. Кубертена.

Визнання МОК отримали більше, ніж 200 НОКів у всьому світі, зокладно від країни. Сьогодні, згідно з Олімпійською хартією, МОК допускає в олімпійську систему тільки незалежні країни, визнані міжнародним співтовариством, тобто ООН.

Діяльність МОК будується згідно з «Олімпійською Хартією», яка встановлює офіційні правила, а також роз'яснення та інструкції до них, положення про організацію Олімпійських ігор, перелік комісій МОК, список членів МОК, типовий статут НОК та ін.

Міжнародний олімпійський комітет обирає своїх членів з осіб, яких вважає здатними для цього, за умови, що вони є громадянами і жителями країн, у яких МОК визнані НОКи, володіють французькою або англійською мовами. Члени МОК під час церемонії обрання приймають на себе визначені зобов'язання та відповідальність. Члени МОК є *представниками у своїх країнах*, а не делегатами країни у МОК. Цей принцип має назву «*принципу зворотного представництва*». Представники МОК у країнах не можуть приймати від урядів, організацій або окремих осіб ніяких інструкцій, які можуть обмежити їх дії або вплинути на незалежність під час голосування. Відповідно до Олім-



INTERNATIONAL
OLYMPIC
COMMITTEE

пійської хартії (у редакції 2013р.), члени МОК є фізичними особами, а загальна їх кількість не повинна перевищувати 115 осіб.

Серед членів МОК є громадяни більше ніж 80 країн, з деяких країн по два. У перший період діяльності МОК до його складу обирали по одній особі, яка була громадянином тієї або іншої країни. Проте на Іграх Олімпіад або зимові Олімпійські ігри в МОК стали обирати і по двоє громадян тих країн, де проводилися Ігри Олімпіад або зимові Олімпійські ігри.

Восени 1994 року на 103 сесії МОК до його складу було включено Валерія Борзова (Україна), дворазового чемпіона Олімпійських ігор. У той час він був Президентом НОК України і міністром України у справах молоді і спорту. Через декілька років членом комісії спортивного МОК став Сергій Бубка (він є представником МОК в Україні).

Відповідно до Олімпійської хартії (у редакції 2013 р.), кожен член МОК обирається на восьмирічний термін і може бути переобраний на один або декілька додаткових термінів. Процедура перевиборів визначає виконком МОК. Віковими обмеженнями для членів МОК є такі: член МОК втрачає членство у МОК наприкінці календарного року, упродовж якого йому виповнилося 70 років.

Сесія МОК, за пропозицією виконкому МОК, може обрати почесного президента МОК (за значний внесок у діяльність МОК на посту президента). Почесний президент МОК, почесні члени МОК обираються довічно (але в певних випадках вони можуть бути позбавлені свого статусу за рішенням сесії МОК), не мають права голосу і не обираються на посади в МОК. Після 129-ї сесії МОК (2–4 серпня 2016 року, Ріо-де-Жанейро), на якій було обрано вісім нових діючих членів, до списку МОК належать 98 членів, один почесний президент, 36 почесних членів і один член пошани. Усього членами МОК за всю історію були понад 500 осіб, включаючи нині діючих членів.

Вищим органом МОК є щорічна сесія. Між сесіями Олімпійським рухом керує виконком МОК (15 осіб), у складі якого є президент і віце-президенти. Виконком виконує такі функції: слідкує за дотриманням Олімпійської хартії; відповідає за адміністративну роботу МОК; відповідає за фінансову діяльність МОК; рекомендує осіб для обрання в МОК; призначає директорів; зберігає архів МОК.

Президент обирається таємним голосуванням з членів МОК на сесії, терміном на 8 років, з одноразовим продовженням терміну на 4 роки. На 125-й сесії МОК (2013р.) обрано нового президента

річного німця Томаса Баха на черговий чотирирічний термін (з 2013 по 2017 рр.).

Для проведення діяльності, згідно своїх функцій, у рамках МОК працюють комісії. Визначення самих комісій, їх президентів, членів, експертів та радників є прерогативою президента. Президент та його заступники є номінальними членами всіх комісій.

На сьогодні в МОК діють більше ніж 20 комісій: спортсменів; з етики; олімпійської солідарності; з оцінки міст-кандидатів (їх дві: одна – для міст-кандидатів на проведення Ігор Олімпіади, інша – для міст-кандидатів на проведення зимових Олімпійських ігор); координаційна Олімпійських ігор; з олімпійської програми; дисциплінарна; юридична; культури й олімпійської освіти; з фінансів; з маркетингу; медична; міжнародних зв'язків; зі спорту для всіх; з преси та ін.

Поточну роботу в МОК здійснює апарат адміністрації МОК, що працює в його штаб-квартирі і в Олімпійському музеї (Лозанна, Швейцарія).

Назви керівних органів МОК та комісій, що є в його складі, дають уявлення про зміст діяльності МОК.

Щодо джерел фінансування МОК в Олімпійській хартії зазначено, що МОК має право приймати пожертви та використовувати будь-які інші джерела, що дають змогу йому виконувати свої завдання. Міста, що отримують право на проведення Олімпійських ігор, зобов'язані виплатити МОК суму, що їм встановлена. Усі прибутки від проведення Олімпійських ігор належать МОК. Він лишає за собою право передати частину названих прибутків оргкомітету та частину доходів – міжнародним спортивним федераціям і національним Олімпійським комітетам.

Основні джерела фінансування МОК (крім зазначених) такі: щорічні внески НОКів; видавнича діяльність; прибутки від роботи музею МОК; відрахування за радіо-телетрансляцію репортажів із Олімпійських ігор; комерційна діяльність.

Міжнародна олімпійська академія (МОА) – національна грецька організація, котра з моменту утворення (1961р.) користується підтримкою Міжнародного олімпійського комітету.

Основний напрям діяльності Міжнародної олімпійської академії – її функціонування як міжнародного культур-



INTERNATIONAL OLYMPIC ACADEMY



ного центру, покликаного зберігати і поширювати дух олімпізму, вчати і реалізовувати громадські й виховні принципи Олімпійських ігор, консолідувати різні сили навколо олімпійської ідеї. У перні роки функціонування Міжнародна олімпійська академія обмежувалася проведенням щорічних сесій. Сьогодні МОА щорічно проводить в Олімпії більше ніж 40 заходів, які мають важливе значення.

В основі діяльності Міжнародної олімпійської академії лежить реалізація освітніх програм шляхом проведення щорічних міжнародних студентської молоді; аспірантів і докторантів; президентів та представників національних олімпійських академій, національних олімпійських комітетів і національних спортивних федерацій; об'єднань спортивної медицини, асоціацій тренерів, суддів і спортивних керівників; викладачів вищих навчальних закладів, коледжів, шкіл та інших освітніх структур; спортивних журналістів; спортсменів-учасників Олімпійських ігор.

Заявки на участь у сесіях подаються національними олімпійськими комітетами. Кожна держава має право делегувати для участі в сесії більше ніж 10 осіб. Кількість учасників сесій досягає 200 осіб, а кількість лекторів – 20. Видатки на проведення сесій бере на себе Олімпійський комітет Греції.

Міжнародна олімпійська академія активно веде роботу, присвячену організації національних олімпійських академій у державах, де працюють НОКи, визнані МОК.

Керівництво діяльністю МОА здійснює *адміністративна рада*, яка складається з президента, трьох віце-президентів та п'яти членів. Усі вони є членами НОКу Греції та інших грецьких організацій. Рада МОА НОК Греції обирає на 4 роки.

Ідея створення навчального центру на території Стародавньої Олімпії належить представнику НОК Греції, професору Іоанісу Христафісу. Ідею поставити пам'ятник – символ відродження Олімпійських ігор, висунув НОК Греції у 1914р. П'єр де Кубертен хотів підкреслити цим зв'язок між стародавніми Олімпійськими іграми та сучасним олімпійським рухом.

Ще одним культурним центром олімпійського спорту, який зберігає його культурні цінності та історію, є Олімпійський музей, який був заснований 23 червня 1993р.

Окрім вище згаданих організацій, до міжнародного олімпійського руху, належать Асоціації національних олімпійських комітетів, сфор-

випавши на всесвітньому або континентальному рівнях. Асоціація НОК (АНОК – ANOC) була утворена 1968 року. Об'єднує 205 національних олімпійських комітетів (НОК), визнаних Міжнародним олімпійським комітетом (МОК). Підрозділяється на 5 континентальних асоціацій: Асоціація національних олімпійських комітетів Африки (АНОК); Панамериканська спортивна організація (ПАСО); Олімпійське консульство Азії (ОКА); Європейські олімпійські комітети (ЕОК); Національні олімпійські комітети Океанії (НОКО).

Штаб-квартира АНОК розташовується в Парижі. Місія АНОК – представляти інтереси НОК і пояснювати їх погляд з усіх питань, що пов'язані з олімпійським рухом, особливо з Олімпійськими іграми. Головна функція АНОК – збирати усі НОКи на генеральних асамблеях, що проводяться один раз на два роки. Кожен НОК має один голос на цих асамблеях згідно з принципом «Одна країна – один голос». Незмінний президент АНОК Маріо Васкес Ранья (Мексика) ніколи не протиставляв цю організацію МОК і в 1991 р. став його членом. АНОК складається з 5 континентальних асоціацій, до того ж деякі з них існують довше, аніж сама АНОК. Сьогодні кожна асоціація проводить власні спортивні заходи: Азіатські ігри проводяться з 1951р., Панамериканські – з 1951 р., Тихоокеанські – з 1963 р., Африканські – з 1965 р., Європейський авіаційний олімпійський фестиваль – з 1991 р. Останній призначений для юнаків віком до 18 років і має як зимову, так і літню версії (так само й Азіатські ігри) [81].

До названої групи міжнародних організацій слід також зарахувати міжнародні спортивні федерації.

Історично міжнародні спортивні федерації (МСФ) сформувалися раніше, ніж МОК. До 1912 року Олімпійські ігри (ОІ) проводилися без участі МСФ. У 1914р. в Парижі МОК зустрівся з представниками МСФ і делегував їм право на контроль за проведенням змагань з видів спорту, котрі були в програмі Олімпійських ігор. Організаційна структура міжнародних федерацій з видів спорту, яких на сьогодні є більше ніж 60, має багато спільних рис. Одночасно вони розрізняються за типом побудови, кількістю ієрархічних ланок та іншими ознаками.

Згідно з Олімпійською хартією, кожна МСФ є самостійною і незалежною. МСФ – позадержавний орган, який керує розвитком одного або декількох видів спорту на всесвітньому рівні і має у своєму складі організації, які керують цим розвитком на національному рівні. Ста-

тут МСФ повинен відповідати Олімпійській хартії та Всесвітньому антидопінговому кодексу.

Олімпійська хартія визначила роль МСФ в олімпійському русі Міжнародні спортивні федерації у межах свого виду спорту повинні

- забезпечити розвиток виду спорту;
- сприяти реалізації мети олімпійського руху;
- нести відповідальність за керівництво змаганнями на Іграх Олімпіади;
- розробляти критерії допуску до Ігор Олімпіади;
- забезпечувати технічну допомогу в реалізації програми «Олімпійська солідарність».

Окрім зазначених видів діяльності, федерації з видів спорту проводять планування та організацію інших міжнародних змагань, підготовку та підвищення кваліфікації суддів, реєстрацію та затвердження рекордів

Вищим представницьким органом міжнародної федерації (МФ) з виду спорту є конгрес (МФ гандболу, каное тощо) або генеральна асамблея (МФ вітрильного, кінного спорту).

До складу вищих представницьких органів належать делегати національних федерацій з видів спорту. Вони вирішують найбільш важливі питання діяльності міжнародних федерацій, у тому числі обирають її керівництво.

Вищим керівним органом міжнародної федерації є рада (МФ гандболу, настільного тенісу), дирекція (МФ каное), бюро (МФ кінного спорту), постійний комітет (МФ вітрильного спорту) або виконком. Вищий керівний орган здійснює керівництво діяльністю міжнародної федерації в періоди між засіданнями представницького органу.

Обраний на конгресі виконавчий орган міжнародної спортивної федерації (рада або виконком) має у своєму складі: президента, одного або кількох віце-президентів, генерального секретаря, скарбника і кількох інших членів.

Робочими органами міжнародних федерацій з видів спорту є комісії (комітети) з окремих напрямків діяльності. Інколи вони диференціюються на постійні (загальні та спеціальні) і тимчасові, а також на підкомісії. Середня кількість постійних комісій – 5–7. Одночасно з федерації, у яких кількість утворених комісій і підкомісій досягає 10 (МФ кінного спорту).

При створенні комісій у різних міжнародних федераціях перевага надається різним напрямкам діяльності з реалізації цілей організації

Важко завжди обов'язково простежується специфіка виду спорту. Так, доско не в усіх федераціях створені комісії з юнацького та жіночого спорту, фінансових і юридичних питань, хоча названі напрями діяльності притаманні всім федераціям.

В апараті управління федерацій досить часто є *технічний орган* – секретаріат, на чолі з генеральним секретарем.

У міжнародних федераціях з видів спорту обираються віце-президенти. Їх кількісний склад та напрямки діяльності визначаються федерацією. Так, у міжнародних федераціях кінного спорту і каное – по два віце-президенти, у Міжнародній аматорській легкоатлетичній федерації – чотири, у міжнародних федераціях гандболу та вітрильного спорту – по п'ять, а у Міжнародній федерації настільного тенісу – шість. У деяких федераціях віце-президенти керують континентальними національними федераціями з відповідного виду спорту.

Основні джерела фінансування діяльності МСФ:

- щорічні внески національних федерацій;
- видавнича діяльність;
- оплата за присудження звання «Судді міжнародної категорії»;
- штрафи за порушення календаря, правил змагань тощо;
- комерційна діяльність.

Статути МСФ та їх діяльність усередині олімпійського руху повинні відповідати Олімпійській хартії, зокрема в тому, що стосується прийняття і застосування Всесвітнього антидопінгового кодексу.

З 35 міжнародних спортивних федерацій з олімпійських видів спорту штаб-квартири 19 МСФ знаходяться в Швейцарії (Лозанна, Цюріх, Женева, Базель і деякі інші міста), штаб-квартири трьох МСФ – у Великобританії, двох – у Німеччині, двох – у Республіці Корея, двох – у Монако, по одній – в Австрії, Угорщині, Іспанії, Італії, Канаді, Малайзії, США.

Сьогодні МОК визнає близько 60 всесвітніх МСФ, одна МСФ може керувати різними видами спорту.



Асоціація міжнародних спортивних федерацій, визнаних МОК (ARISF) – неурядова, некомерційна, організація визнана і створена за рахунок Міжнародного олімпійського комітету. Асоціація об'єднує міжнародні спортивні федерації з неолімпійських видів спорту, визнаних МОК (34 федерації). ARISF через представництва у 22-х Комісіях

МОК відстоює інтереси неолімпійських видів спорту в рамках олімпійського руху відповідно до Олімпійської хартії. Один з представників від Асоціації також входить до Ради SportAccord – виконавчого органу цієї організації.

Найбільш значущою організацією світового масштабу, яка об'єднує різні міжнародні федерації (як з олімпійських, так і неолімпійських видів спорту) є створена 1967 року генеральна Асоціація інтернаціональних федерацій (АГФІ). У 1976 році вона була перетворена в Генеральну асоціацію міжнародних спортивних федерацій – ГАІСФ (GAISF).



У березні 2009р. Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій офіційно отримала назву Міжнародний конвент «СпортАккорд» (англ. SportAccord International Convention) [31, 205, 206]. У 2009р. головний офіс управління розташувався у Лозані (Швейцарія) в «Інтернаціональному домі спорту».

Міжнародний конвент «СпортАккорд» – неурядова організація місією якої є об'єднання, підтримка та надання можливості розвитку міжнародним спортивним федераціям та організаціям, при цьому здійснюється координація і захист їх для вирішення загальних цілей та інтересів, підтримка у спілкуванні та співпраці між членами конвенту а також іншими спортивними організаціями різного рівня. На сьогодні до складу «СпортАккорд» належить 92 міжнародні олімпійські та неолімпійські спортивні федерації, 16 спортивних міжнародних об'єднань.

Внутрішню та зовнішню діяльність «СпортАккорду» здійснюють відділи та рада виконавчого органу [31, 205, 206], який очолює президент.

Вищим органом «СпортАккорд» є Генеральна асамблея, яка призначається щорічно в рамках Міжнародної конвенції «СпортАккорд» [205,206]. Діяльність «СпортАккорд» зумовлюється виконанням низки загальних функцій, які пов'язані з плануванням, організацією, координацією, контролем, регулюванням, фінансово-економічною діяльністю, обліком, виконанням дій зі стимулювання та активізації роботи [41, 76] Окрім загальних, організація виконує спеціальні функції, які відомо в напрямках її діяльності [50, 51], насамперед це:

- експертна допомога федераціям (обмін знаннями між федераціями) з різноманітних питань функціонування спортивної сфери

антидопінг, спортивний менеджмент, спортивне право, спортивний маркетинг, соціальна відповідальність у спорті тощо;

- організація мультиспортивних заходів, які об'єднують на одному спортивному майданчику як олімпійські, так і неолімпійські види спорту (нова ініціатива у світі спорту, яка стартувала 2010 року з перших Всесвітніх ігор з єдиноборств): проведення: 1раз на 4 роки Всесвітніх ігор з єдиноборств (10 неолімпійських та 5 олімпійських видів спорту); щорічних Всесвітніх інтелектуальних ігор; Всесвітніх пляжних ігор у партнерстві з МОК;
- організація Форуму міжнародних спортивних федерацій (IF Forum) – нарада-семінар з представниками міжнародних спортивних федерацій з проблемних питань розвитку спорту;
- організація щорічної Конвенції SportAccord – міжнародного спортивного форуму, де обговорюються найнагальніші проблеми спорту на найвищому рівні з президентами міжнародних федерацій, МОК та іншими спортивними організаціями. Представники Спортивного комітету України теж беруть участь у Конвенціях. Місією SportAccord є об'єднання та підтримка своїх членів у коор-

динації і захисті спільних цілей та інтересів [31].

Міжнародна асоціація всесвітніх ігор (IWGA).

Міжнародна асоціація всесвітніх ігор (IWGA), створена 1980 року на Установчих зборах в Сеулі (Південна Корея), є неурядовою організацією, діяльність якої регламентується законодавством Швейцарії. Асоціація об'єднує Міжнародні спортивні федерації і займається організацією, а також проведенням Всесвітніх ігор, що проходять кожні чотири роки.

У 1981 року IWGA є членом Генеральної асоціації міжнародних спортивних федерацій (GAISF) і представлена у Раді GAISF.

Основною метою IWGA є популяризація тих видів спорту, які прийнято називати неолімпійськими. З моменту заснування Асоціації кількість міжнародних спортивних федерацій, які були в її складі, зросла з 12 до 33. Сьогодні прийнято рішення про нову формулу для учасників – 30 +, що означає: програма ігор складається із 30 видів спорту і за бажанням оргкомітету на іграх можуть бути додані види спорту в демонстраційну програму [150, 151].

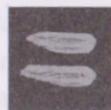
У 2017 році відбулися X Всесвітні ігри (Вроцлав, Польща).



**INTERNATIONAL
WORLD GAMES
ASSOCIATION**

Всесвітнє антидопінгове агентство (WADA).

Всесвітнє антидопінгове агентство (WADA) було створено 10 листопада 1999 року. Основним завданням WADA є координація та проведення заходів боротьби із застосуванням допінгу. У 2003 році, за пропозицією WADA, спортивні організації, національні олімпійські комітети з усього світу одноставно прийняли антидопінговий кодекс (нова редакція 2015р.), що є основним документом



**WORLD
ANTI-DOPING
AGENCY**

play true

Спортивні керівники усіх країн прийняли зобов'язання всебічно співпрацювати з WADA, проводити антидопінгову політику всередині національних федерацій і на міжнародному рівні. Очолює WADA президент – Крейг Ріді (Craig Reedy) (з 2014р.). Всесвітнє антидопінгове агентство цілком і повністю підтримує цінності Олімпійської хартії, яка пропагує ідеали дружби, солідарності та чесної гри.

Від 2001 року штаб-квартира ВАДА знаходиться в канадському Монреалі. Спочатку ВАДА отримувала фінансування від МОК, але зараз МОК фінансує ВАДА лише наполовину. Решта фінансування ВАДА отримує від урядів країн світу.

Всесвітнє антидопінгове агентство має регіональні відділення на чотирьох континентах: Азія: Токіо, Японія; Африка: Кейптаун, ПАР; Північна Америка: Монреаль, Канада; Південна Америка: Монтевідео, Уругвай.

Спорстмени, які бажають брати участь в міжнародних змаганнях, зобов'язані здавати проби на допінг. Боротьбу з допінгом регламентує заборонений список препаратів і Міжнародні стандарти для тестування.

Від 2009 року вони повинні висилати у ВАДА графік свого місця та часу проходження на 3 місяці вперед, причому для кожного дня вказується і година, коли спортсмен доступний для здачі проби. Забір проб здійснюють міжнародні допінг-офіцери, а аналіз – акредитовані допінг-лабораторії. Офіцери акредитуються національними антидопінговими організаціями, однак працюють і в інших країнах [101,151].



Міжнародна федерація університетського спорту (ФІСУ-IFUSU) офіційно утворена в 1949 році [150, 151].

Очолює міжнародний спортивний студентський рух, проводить Всесвітні ігри Університетського спорту (Універсіади) кожні 2 роки по чергово: зимові та літні. Рішення про їх проведення було прийнято у 1959 р.

Міжнародною федерацією університетського спорту (ФІСУ) разом з Міжнародною федерацією університетів.

Мета діяльності – сприяти розвитку студентського спорту, провадінні, організації студентських змагань.

Членами ФІСУ є національні студентські спортивні організації (170 членів національних федерацій університетського спорту).

Вищий орган – Генеральна асамблея, яка засідає 1 раз на 2 роки. Її діями керує виконком (15 членів). У його складі: президент, 5 віцепрезидентів, генеральний секретар, скарбник, 7 радників. Члени виконкому обираються на 2 роки.

У складі ФІСУ діють постійні комісії: контрольна (для проведення літньої та зимової Універсіад); технічна (для проведення літньої та зимової Універсіад); з вивчення студентського спорту; зі спортивних правил та ін.

Міжнародні змагання студентів відрізняються від інших міжнародних змагань тим, що в них беруть участь юнаки та дівчата віком від 17 до 28 років.

Згідно зі Статутом ФІСУ «Ці спортивні змагання («Універсіади») мають бути організованими в дусі ідеалів олімпізму і ФІСУ, за якими не допускається ніяка дискримінація проти країни або особистості на ґрунті расової, релігійної або політичної належності». Ці положення відповідають положенням Олімпійської хартії, Деклараціям ООН про права людини, а також положенням Міжнародної хартії з фізичного виховання та спорту, прийнятої ЮНЕСКО.

Відповідно до Статуту ФІСУ, Універсіади проводяться кожні 2 роки і включають багато видів спортивних змагань. Чемпіонати ФІСУ проходять кожні 2 роки з видів спорту, яких немає у програмі Універсіад (розділ Статуту «Організація світових і регіональних чемпіонатів ФІСУ»). Регіональні змагання можуть проводитися також із багатьох видів спорту.

Країну-організатора й місце проведення змагань під егідою ФІСУ визначає Генеральна асамблея ФІСУ, яка може делегувати свої повноваження виконкому ФІСУ. Від країни-організатора вимагають виконання статутних вимог, одержання від свого уряду офіційних гарантій щодо допуску усіх учасників й офіційних представників країн для участі в змаганнях, а також гарантій того, що під час проведення Універсіад у місцях проведення змагань, та місцях мешкання учасників змагань не проводитимуться політичні та інші заходи, які не відповідають меті Універсіади тощо.

Європейська асоціація студентського спорту (EUSA).



Європейська асоціація студентського спорту (EUSA) заснована в листопаді 1990 року у Відні (Австрія) і об'єднує 25 національних федерацій. Мета EUSA – представити університетський спорт у світі; заохочувати і підтримувати виховання студентів вищих навчальних закладів за допомогою спорту; координувати масові спортивно-розважальні заходи, поширювати по всій Європі ідеї студентського спорту. Асоціація (EUSA) співпрацює з Міжнародною федерацією студентського спорту (FISU). Асоціація знаходиться в Цюриху (Швейцарія), має офіс в Люблянці (Словенія). Усі європейські національні асоціації студентського спорту та федерації можуть бути членами EUSA. Офіційною робочою мовою EUSA є англійська.

Вищим керівним органом EUSA є Генеральна асамблея, її рішення приймаються простою більшістю. Загальні збори проводяться один раз на два роки. Очолює асоціацію президент. У структурі Асоціації виконавчий комітет, комісії та аудитори. Аудиторів обирає Генеральна асамблея терміном на чотири роки, вони не повинні бути членами Виконавчого комітету. Аудитори повідомляють про свої висновки Генеральній асамблеї [195].

Суд спортивного арбітражу (CAS).

Суд спортивного арбітражу (Court of Arbitration for Sport – CAS) – установа, незалежна від будь-якої спортивної організації, врегульовує через арбітраж суперечки, пов'язані зі спортивними змаганнями [6]. Суд спортивного арбітражу був створений 1984 року під адміністративним і фінансовим патронажем Міжнародної ради спортивного арбітражу (IKAS). CAS розбирає два типи суперечок: комерційні та дисциплінарні. Комерційні суперечки стосуються виконання контрактів, субсидування, продажу телевізійних прав, організації спортивних подій, передачі гравців і відносин між гравцями або тренерами і клубами, а також суперечки, що стосуються цивільних проблем (наприклад, нещасний випадок з атлетом у час спортивного змагання). Дисциплінарні випадки – це здебільшого випадки застосування допінгу, а також випадки насильства на ігровому полі, зловживання рефері та інші.

Спортивний арбітражний суд знаходиться в Лозанні. Діяльність CAS як «міжнародного суду вищої інстанції» є запорукою узгодженої правових рішень у спортивному світі, створює основу главенства спортивного права (*lex sportiva*) [6].

Суд спортивного арбітражу складається з двох палат: Палати звичайного арбітражу (для справ, поданих в CAS як до першої інстанції) і Палати апеляційного арбітражу (для вирішення суперечок у вищій інстанції після їх попереднього розгляду спортивними організаціями). Палата звичайного арбітражу вирішує в основному комерційні суперечки.

Суд спортивного арбітражу здійснює свої функції через посередництво арбітрів, яких повинно бути не менше ніж 300. Арбітрів CAS призначає Міжнародна спортивна арбітражна рада (ICAS) на термін 4 роки з можливістю переобрання. Статут передбачає, що ICAS повинна призначати «осіб з юридичною підготовкою, які мають визнану компетенцію в галузі спорту».

Арбітри не прив'язані до конкретної палати CAS і можуть брати участь у роботі обох. Усі арбітри пов'язані обов'язками дотримання конфіденційності і не можуть розголошувати інформацію учасникам суперечки.

Європейська мережа спортивної науки, освіти і зайнятості (ENSSEE) є міжнародною некомерційною асоціацією, утвореною під такою назвою в Люксембурзі 1989 року (повнішня назва – ENSSEE (Європейська мережа спортивних наук у вищій освіті). У ENSSEE входять установи, які опікуються розвитком освіти, професійної підготовки і зайнятості в спорті, де обмінюються пропозиціями і стратегічними поглядами [150].



www.enssee.eu

У 2012р. у складі ENSSEE було 92 члени, що означає охоплення практично всіх країн Європи. Від 2005р. ENSSEE співпрацює з Євро-американською мережею Human Kinetics (REMН) REAHM в Південній Америці. До напрямків діяльності ENSSEE, зокрема, належать такі:

- стимулювання європейського співробітництва у дослідженнях, освіті та зайнятості в спорті для підвищення мобільності та обміну студентами, викладацьким складом, професійними фахівцями;
- підтримка роботи зі зближення систем освіти і підготовки спортивних професій у Європейському Союзі.

У цілому, ENSSEE працює в напрямку підвищення якості та збільшення можливостей ефективної діяльності в зазначених напрямках у всіх Європейських країнах.



Success By Association®

компанія Міжнародна асоціація IHRSA (**International Health, Race and Sportsclub Association**) з штаб-квартирою у США, членами якої є 10 тис. приватних клубів у 75 країнах.

Місія IHRSA – сприяти індустрії здоров'я та фітнесу. IHRSA та її члени (клуби здоров'я і фітнес-центр, спортивні зали, спа-центри, спортивні клуби) призначені для того, щоб сприяти розвитку масового спорту через регулярні фізичні вправи і заохочення до оздоровчої діяльності [19].

6.3. Міжнародні організації адаптивного спорту

До міжнародних організацій цієї групи належать, зокрема, Міжнародний паралімпійський комітет, Міжнародний дефлімпійський комітет, Міжнародна організація Спеціальних олімпіад.

Міжнародний паралімпійський комітет (МПК) (International Paralympic Committee, IPC) – найвищий керівний орган паралімпійського руху, якому належать усі права організації та регулярного проведення Паралімпійських ігор, контроль та координація. Його утворено на Генеральній асамблеї у 1989 році у Дюссельдорфі (Німеччина). Штаб-квартира МПК знаходиться у Бонні (Німеччина). Ця міжнародна громадська організація є формально визнаною МОК і частково ним фінансується [7, 11].

Документом організаційного регламентування діяльності МПК і Паралімпійського руху є Конституція (2004р.) та прийняті на її основі Регламенти. Окрім цього, нормативними документами МПК є кодекс антидопінговий, класифікаційний, етики.

Основними напрямками діяльності Міжнародного паралімпійського комітету є такі:

- надання допомоги в координації та контролі за проведенням всесвітніх і регіональних ігор, чемпіонатів серед спортсменів і ватів різних нозологій;

- координація спортивного календаря міжнародних і регіональних змагань спортсменів-інвалідів;
- підтримка та заохочення освітніх і реабілітаційних програм, дослідницької діяльності в інтересах спорту інвалідів та Паралімпійського руху;
- розвиток спорту інвалідів без дискримінації з політичних і економічних мотивів, віросповідання, нозології, расової та статевої приналежності.

Членами Міжнародного паралімпійського комітету є 177 національних паралімпійських комітетів, але не кожен з них має статус Національного паралімпійського комітету своєї країни. У деяких випадках членом є Федерація спорту інвалідів, яка представляє інтереси спортсменів-інвалідів чотирьох груп інвалідності – осіб з вадами зору, ампутованими кінцівками, з порушенням опорно-рухового апарату та наслідками дитячого церебрального паралічу.

Очолює МПК президент, який обирається таємним голосуванням на 8 років і може повторно обиратися на наступні чотири-річні періоди. У 2016 р. очолював МПК сер Філіп Кравен (Sir Philip Craven (Велика Британія)).

Зміст діяльності Міжнародного паралімпійського комітету подібний до діяльності МОК за формою та функціями. До організаційної структури Міжнародного паралімпійського комітету належать Міжнародні організації спорту інвалідів:

- Міжнародна Сток-Мандевільська федерація спорту на візках;
- Міжнародна спортивна організація інвалідів;
- Міжнародна спортивна і рекреаційна асоціація осіб з церебральним паралічем;
- Міжнародна спортивна асоціація сліпих;
- Національні паралімпійські комітети, що об'єднують всі організації (федерації) інвалідів паралімпійських нозологій або Національні олімпійські комітети, якщо вони координують у країні спорт інвалідів паралімпійських нозологій;
- Національні контактні агентства, що діють у разі відсутності Національного паралімпійського комітету.

Спортивні організації, що є в структурі Міжнародного паралімпійського комітету, мають право заявляти своїх спортсменів на всі змагання, санкціоновані МПК [7, 8, 204, 205].

Міжнародний паралімпійський комітет складається з Генеральної асамблеї, Ради керівників, команди управління, різних комітетів. Генеральна асамблея є вищим керівним органом Міжнародного паралімпійського комітету, яка вирішує всі питання його діяльності. Засідання Генеральної асамблеї проводяться не менше ніж один раз на два роки. Повсякденною діяльністю Комітету керує Правління (до 2004р. виконкомом). Правління проводить 2 засідання на рік.

Члени Міжнародного паралімпійського комітету:

- сімнадцять Міжнародних спортивних федерацій (IFs) – незалежні організації, визнані МПК як повноважні представники паралімпійського спорту. Обов'язки IFs містить у собі технічну юрисдикцію і керівництво з питань змагань, розвитку навчальних закладів з відповідних видів спорту;
- сто сімдесят сім Національних паралімпійських комітетів (NPCs) – визнаних МПК як офіційних представників параспортсменів з відповідних країн, серед яких і Україна, представлена Національним паралімпійським комітетом України. Комітети несуть відповідальність за менеджмент, підготовку і участь команди національної збірної до Паралімпіади і в інших змаганнях, що проводяться під патронатом Міжнародного паралімпійського комітету;
- чотири Міжнародні організації спорту для інвалідів (IOSD's) – незалежні організації, визнані МПК як представники певної групи осіб із інвалідністю. IOSDs працює спільно з МПК для надання специфічного досвіду з розвитку параспорту – від початкового рівня до професійного рівня;
- чотири Регіональні організації (RO's) не залежать від МПК і визнаються офіційними представниками членів МПК у межах певної частини світу. Вони є сполучною ланкою МПК, організуючи спортивні заходи в регіонах, координуючи розвиток і надання підтримки в членських підрозділах МПК у закріплених регіонах.

Усі організації-члени МПК є у складі Генеральної асамблеї і мають право голосувати на засіданнях, спрямовувати пропозиції, висувати кандидатів у відповідні органи МПК, брати участь у діяльності МПК.

У структурі МПК також є постійні комітети: антидопінговий, з Паралімпійських ігор, з класифікації, з розвитку, з освіти, з етики і правових питань, з аудиту і фінансів, юридичний, з науки у спорті, медичний, «жінки в спорті».

У структурі МПК є такі ради: спортсменів, міжнародних організацій спорту для інвалідів, регіональна, зі спорту.

Міжнародний паролімпійський комітет підтримує партнерські відносини з Всесвітньою академією спорту. Результатом такого партнерства було заснування Академії МПК, що є освітнім підрозділом МПК. Академія об'єднує людей разом, заохочуючи удосконалення освітніх стандартів спорту через паролімпійський рух, гарантуючи, що керівники, адміністратори, посадові особи спрямовують роботу освітнього центру, здатного враховувати освітні потреби паролімпійців, що відповідає тенденціям і змінам у паролімпійському спорті. Академія – це цілеспрямована команда, що надає програми світового класу, постійно їх удосконалюючи [7,8, 103,198].

Фінансування Міжнародного паролімпійського комітету здійснюється за рахунок щорічних внесків його членів, а також внесків, вкладів, грантів та інших фінансових надходжень, отриманих МПК або разом з МПК.

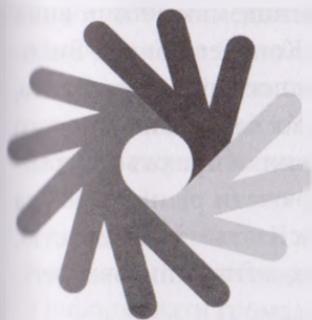
Щоб залучити кошти для підтримки розвитку паролімпійського руху та допомогою конкретних ініціатив і проектів, у 2012р. був утворений Фонд Agitos Foundation.

Офіційною мовою Міжнародного паролімпійського комітету є англійська.

Міжнародний дефлімпійський комітет.

Міжнародний спортивний рух глухих було засновано 1924 року створенням Міжнародного спортивного комітету глухих (International Committee of Sports for the Deaf – ICSD).

Дефлімпійські ігри (англ. «*Deaflympic*» від deaf – глухий) іноді Сурдлімпійські ігри (від франц. *sourds* «глухий») – санкціоновані Міжнародним олімпійським комітетом



спортивні змагання найвищого рівня для людей, що не чують. 2015 року відбулися XVIII зимові Дефлімпійські ігри у Ханті-Мансійську і Магнітогорську (Росія), 2017 року – XXIII літні Дефлімпійські ігри у місті Самсун (Туреччина).

З 2001 року Всесвітні ігри глухих офіційно називаються Дефлімпійськими іграми, а Міжнародний спортивний комітет глухих з 2003р. нази-

вається Міжнародний дефлімпійський комітет (International Deaflympic Committee). Згідно з рішенням МОК, Міжнародний дефлімпійський комітет визнано міжнародною федерацією з олімпійським статусом [93].

Завдання Міжнародного дефлімпійського комітету:

- забезпечити успішне проведення літніх і зимових Дефлімпійських ігор;
- сприяти розвиткові спортивних можливостей глухих спортсменів;
- підтримувати реалізацію освітніх, культурних, дослідницьких завдань для самореалізації спортсменів з вадами слуху;
- здійснювати боротьбу із застосуванням допінгу в спорті;
- забезпечити розвиток спорту осіб з вадами слуху;
- розвивати дефлімпійський спорт без дискримінації за політичними, релігійними, економічними, медичними, расовими чи гендерними мотивами.

Основним нормативним документом, що регламентує діяльність дефлімпійського спорту у світі, є Конституція Міжнародного дефлімпійського комітету.

Дефлімпійських рух об'єднує національні асоціації та федерації спорту (асоціативні члени). Національні спортивні асоціації глухих об'єднані регіональними конфедераціями: Азійсько-Тихоокеанською; Європейською; Панамериканською; Африканською.

Керівними органами МСКГ є Конгрес та Виконавчий комітет. Конгрес скликається мінімум 1 раз на 2 роки (не менше ніж 50% повних членів та не менше за 2 регіональні федерації). Конгрес обирає Виконавчий комітет, який складається з президента, одного віце-президента, одного спортивного директора та трьох членів. Усі члени Виконавчого комітету мають бути особами з вадами слуху. Вони обираються терміном на 4 роки. Виконавчий комітет може створювати різні комісії за потребами та призначати їх членів. Є такі комісії: атлетів, протестів, дактилології, регламентна, юридична, фінансова, антидопінгова, регіональних конфедерацій, технічна, з визнання.

Бюджет МСКГ складається зі щорічних внесків, добровільних пожертв, фінансової підтримки урядів або з інших джерел. Кошти використовуються з дозволу Виконкому [93].

Міжнародна організація Спеціальних Олімпіад.

Спеціальні Олімпіади засновано для людей із розумовою відсталістю, вони передбачають змагання в індивідуальних і командних видах

спорту. Спеціальний олімпійський рух виник з ініціативи Юніс Кеннеді Шрайвер, сестри Президента США Джона Кеннеді.



Special Olympics

До 1989 року ігри проводились виключно у США під назвою Міжнародні спеціальні Олімпійські ігри. Потім ігри почали приймати інші країни і їх перейменували на світові Спеціальні Олімпійські ігри.

Міжнародним керівним органом руху Спеціальних Олімпіад є Міжнародна організація спеціальних Олімпіад, штаб-квартира якої знаходиться у Вашингтоні (США). У структурі функціонує 8 відділів: виконавчий, спортивний, всесвітніх ігор, міжнародних програм, маркетингу і розвитку, суспільних зв'язків, фінансів, управління [74, 201].

Міжнародна організація Спеціальних Олімпіад відповідає за акредитацію програм в усьому світі, організовує і контролює проведення всіх міжнародних і Всесвітніх ігор спеціальних Олімпіад, надає підтримку національним програмам шляхом розробки методичних матеріалів, проведення конференцій, семінарів, надання консультативних послуг [93].

Керівним органом Міжнародної організації Спеціальних Олімпіад є Рада директорів. Її структурними підрозділами є Міжнародний Консультативний комітет, Консультативний комітет з питань загальних правил, Консультативний комітет зі спортивних правил, Консультативний комітет з медичних питань.

Основна місія Спеціальних Олімпіад:

- допомогти людям із відхиленнями в розумовому розвитку стати повноправними членами суспільства;
- сприяти участі людей з розумовою відсталістю в громадському житті;
- допомогти людям з розумовою відсталістю демонструвати свої навички та здібності в умовах спортивних змагань;
- інформувати громадськість про можливості та потреби цих людей.

Діяльність Спеціальних Олімпіад здійснюється із залученням місцевих волонтерів різного віку.

До структури Міжнародної організації Спеціальних Олімпіад належать 7 Регіональних рад управління (Північної Америки, Європи/Євразії, Східної Азії, Африки, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Латинської Америки та Близького Сходу/Північної Африки), які здійснюють роз-

виток спортивних програм у межах своїх територій. У межах 7 років діє біля 220 акредитованих програм.

На змаганнях спеціальних Олімпіад спортсмени з різних країн презентують себе як представники національної програми, а не країни. Організатори ігор не підбивають підсумки змагань між акредитованими програмами різних країн. Спортсмени-переможці та призери отримують медалі, але не фінансові нагороди. Грошових нагород не отримують також судді, лікарі, тренери і весь обслуговувальний персонал.

Діяльність спеціальних Олімпіад як компонента міжнародного олімпійського руху визначається такими документами: загальними правилами Спеціальних Олімпіад (2006, з поправками 2012), статутом Міжнародної організації спеціальних Олімпіад (2010), Статутом всесвітніх/регіональних Ігор (1993), Спортивними правилами Спеціальних Олімпіад.

Фінансування спеціальних Олімпіад здійснюється за рахунок добровільних внесків і пожертв [7,8,93].

6.4. Міжнародні організації, які сприяють розвиткові фізичного виховання

У міжнародному спортивному русі, окрім вище згаданих, функціонують інші організації, які сприяють розвитку фізичного виховання. Розглянемо напрями діяльності деяких з них, зокрема, Міжнародної федерації фізичного виховання (ФІЕП, FIEP); Міжнародної Ради фізичного виховання і спорту (СІЕПС); Міжнародної ради здоров'я фізичного виховання, рекреації і спортивних танців (ICHPER - SIU).

Міжнародна федерація фізичного виховання (ФІЕП). Одна з найстаріших міжнародних організацій в галузі фізичної культури і спорту. Заснована у 1923 році. Об'єднує близько 90 країн. Федерація контактує з усіма міжнародними організаціями, які розвивають фізичне виховання.



Мета і завдання діяльності: співробітництво між країнами в галузі фізичної культури і спорту, його масовий розвиток як засобу виховання та активного відпочинку.

У 1969 році ФІЕП видала «Всесвітній маніфест з фізичного виховання» спрямований урядом багатьох країн. Щоквартально випускає спеціальний бюлетень, у якому висвітлюються результати наукових досліджень.

Керівні органи: Генеральна асамблея (1 раз на 4 роки) збирається у рамках Всесвітніх наукових конгресів; міжнародна рада; виконком; міжнародні секції. Серед секцій є такі: наукова, шкільна, праці та відпочинку. Їх завдання: вивчення проблем фізичного виховання; сприяння науковим дослідженням; обмін інформацією; організація і проведення конгресів та семінарів; відбір статей для бюлетеня ФІЄП та ін. Президент – Франціслав Антала (Словаччина).

Міжнародну раду фізичного виховання і спорту (франц. СІЄПС; Council international pour l'education physique et sportive) утворено у 1956 року на Міжнародному конгресі під час Олімпійських ігор у Мельбурні. Рада сприяє зміцненню співпраці між національними та міжнародними організаціями, обміну науково-навчальною літературою, ініціює наукові дослідження в галузі фізичної культури і спорту. До складу СІЄПС належать міжнародні об'єднання, національні організації, науково-дослідні інститути, навчальні заклади та індивідуальні члени.

Штаб-квартира знаходиться в Парижі. Керівний орган – Генеральна асамблея. Вона обирає виконком, який керує діяльністю між Асамблеєю. У її складі є президент, 6 віце-президентів, генеральний секретар, адміністратор, скарбник і 21 член. Виконком обирається на 6 років.

У своїй діяльності СІЄПС керується ідейно-теоретичною програмою «Маніфест про спорт», яка прийнята 1964 року.

У 1969 році СІЄПС розробив так звані правила «Чесної гри» і запропонував їх урядам у вигляді рекомендацій з розвитку спорту.



Міжнародна рада здоров'я, фізичного виховання, рекреації і спортивних танців (ICHPER- SD) була заснована в Римі (Італія) 1958 року. Сьогодні її членами є викладачі, дослідники, тренери та адміністратори більше ніж 208 країн.

ICHPER-SD проводить Світові конгреси, організовує виставки. Перший регіональний конгрес Океанії був проведений у Веллінгтоні у 2006 році.

Місія ICHPER-SD полягає в такому:

- забезпечувати якість здоров'я і фізичного виховання, активізувати і оптимізувати відпочинок, заняття спортом і танцями в різних країнах;
- співпрацювати з олімпійським рухом;

– забезпечувати інформацією про здоров'я, фізичне виховання, фізичну рекреацію учнів шкіл, студентів вищих навчальних закладів

Спільно з ЮНЕСКО, ICHPER-SD розробила в 2001–2004 рр. Міжнародні стандарти для фізичного виховання і спорту школярів.

6.5. Міжнародні організації, які розвивають спорт для всіх

У січні 1962 року в Раді Європи було утворено спеціальну структуру з питань культурного співробітництва, а у 1966 році – прийнято довгострокову програму міжнародного розвитку спорту, фізичного виховання і рекреації на природі, девізом якої стали слова «Спорт для всіх» [34, 35]. Цей девіз дав назву міжнародному руху.

Мета руху – залучення якомога більшої кількості населення різних країн до систематичних занять фізичними вправами для оздоровлення та активного відпочинку.

Рада Європи є органом, що здійснює загальну координацію, формування спільної програми, планування. Вона виконує три основні функції:

- створює умови для обміну інформацією з питань розвитку спорту для всіх між країнами-учасницями;
- надає консультативну допомогу;
- ініціює здійснення спільних європейських акцій у різних аспектах руху «Спорт для всіх».

Рада Європи проводить роботу з формування європейського фізкультурно-спортивного співтовариства і утворила для цього розгалужену організаційну структуру. Рада Європи здійснює координацію діяльності з розвитку масового спорту в таких європейських органах: Комітет Європейських міністрів, відповідальних за розвиток спорту; Парламентська асамблея; Європейська неурядова спортивна організація; Європейська спортивна конференція, Клірінг Хаус «Спорт для всіх» та ін. Практичну діяльність здійснює Комітет з розвитку спорту Ради Європи, який формується під керівництвом Спортивного дивізіону відділу освіти, культури і спорту Ради Європи.

Завдання комітету з розвитку спорту Ради Європи:

- координація зусилля у сфері спортивної політики в Європі;
- зміцнення контактів з міжнародними і національними неурядовими організаціями;

- проведення Європейських конференцій міністрів, які відповідають за спорт та контролює виконання її рішень;
- проведення моніторингу застосування Європейської хартії спорту і Кодексу спортивної етики та ін.

Найбільш значущим заходом у діяльності Ради Європи у сфері «спорту для всіх» є проведення засідань Європейських конференцій міністрів, відповідальних за спорт. На їх засіданнях були прийняті важливі рекомендації, які визначають стратегію спортивної політики:

- визначення ролі спорту в суспільстві;
- резолюція з Європейського спортивного співробітництва;
- рекомендації «Молодь і спорт» та ін.

На початку 80-х років спорт для всіх, який до того часу розвивався лише в Європі, стає всесвітнім [44].

За ініціативою президента МОК Х. А. Самаранча, спорт для всіх було включено у сферу діяльності Міжнародного олімпійського комітету. У 1985р. була сформована комісія МОК зі «Спорту для всіх». До складу комісії належать члени МОК, представники МСФ, НОКів та ін. Серед основних завдань комісії фахівці називають такі:

- сприяння розвитку та діяльності всіх організацій, які залучені до спорту для всіх;
- розвиток інформаційної бази спорту для всіх;
- проведення всесвітніх конгресів.

Щорічно МОК виділяє кошти на проведення трьох масових фізкультурно-оздоровчих заходів на кожному континенті. НОКи країн подають заявки, а також свої проекти на розгляд комісії МОК «Спорт для всіх». Критерієм відбору є доступність запропонованого проекту для людей всіх вікових груп.

Під патронатом МОК проводяться різноманітні заходи зі спорту для всіх [34,35]. Вони характеризуються масовістю, доступністю та вирішують оздоровчі завдання. Прикладом можуть бути такі заходи:

- турнір з баскетболу серед селян Китаю (1000 команд);
- масові змагання з бігу на 10000м в Данії (18 тис. учасників);
- лижний пробіг у Швеції (18 тис. учасників);
- Олімпійський день молоді в Голландії (16 тис. учасників);
- змагання з п'ятиборства в Угорщині (820 тис. учасників);
- змагання школярів Федеративній Республіці Німеччина (100 тис. учасників).

З 1986р. під егідою МОК проводяться Всесвітні конгреси зі спорту для всіх. У Франкфурті було проведено I конгрес під гаслом – «Кожий має право на заняття спортом». Конгреси проводяться раз на два роки під егідою Всесвітньої ради зі спорту і фізичного виховання при ЮНЕСКО, МОКу та Комітеті спорту ради Європи.

У 1987р. МОК вирішив щорічно проводити 23 червня Олімпійський день – Всесвітній день бігу.

У 1982 році за підтримки Ради Європи у Стразбурзі (Франція) була заснована **Міжнародна федерація «Спорт для всіх»** (Federation Internationale Sport pour Tous – FISPT). До її складу сьогодні належать країни Європи, Азії, Африки, Америки, Океанії. Членами федерації є національні, регіональні та місцеві (локальні) неурядові організації, які розвивають рух спорт для всіх, а також офіційні урядові структури, які утворені для розвитку спорту для всіх у країнах, регіонах, муніципалітетах.

Основні завдання діяльності федерації:

- організація міжнародних зустрічей з питань спорту для всіх конференцій, семінарів, інформаційних тижнів та ін.
- організація навчальних курсів за програмою «Лідери руху», «Спорт для всіх», які готують кваліфікованих фахівців для проведення оздоровчих занять;
- сприяння проведенню наукових досліджень з практичних проблем спорту для всіх;
- підготовка, публікація і поширення документів з питань вирішення соціально важливих завдань федерації;
- сприяння спонсорському руху;
- стимулювання зацікавленості засобів масової інформації у висвітленні проблем фізкультурно-оздоровчої діяльності;
- сприяння проведенню міжнародних компаній під егідою та патронатом федерації.

Загалом міжнародні організації опікуються розвитком фізкультурно-оздоровчого руху в країнах світу.

Декілька останніх десятиліть характеризуються підвищеною увагою країн до міжнародного руху «Спорт для всіх». Однією з причин цього є активна діяльність міжнародних організацій, які прагнуть до розвитку фізкультурно-оздоровчого руху населення в якомога більшій кількості країн.

Сьогодні функціонує більше ніж 20 міжнародних організацій, які ставлять за мету розвиток фізкультурно-оздоровчої діяльності й сприяють розвитку масового спорту (спорту для всіх). До них належать такі:

- Міжнародна федерація «Спорт для всіх» – FISPT;
- Європейський Союз «Спорт для всіх» – UESpT;
- Всесвітня асоціація дозвілля і рекреації – WLRA;
- Міжнародна Асоціація «Спорт для всіх» – TAFISA;
- Європейська академія «Спорт для всіх» – EASA;
- Міжнародний координаційний комітет організацій «Спорт для всіх» – ICCSAO та ін.

Зазначені організації визначають роль і місце спорту для всіх у структурі суспільного життя, функціонують на підставі міжнародних правових документів [2, 26]. Прикладом документів загальноєвропейського рівня, де закладені основні принципи розвитку фізкультури і спорту є нормативно-правові акти Ради Європи: Європейська хартія «Спорт для всіх» – прийнята Радою Європи у 1975 р.; Європейська конвенція проти застосування допінгу, що набула чинності 1.03.1990р. Вона також підписана повноважним представником України у Раді Європи 2.07.1998р. у Страсбурзі; Європейська конвенція з насильства та належної поведінки з боку глядачів під час спортивних заходів і, зокрема футбольних матчів, прийнята Радою Європи 19.08.1985р. в Страсбурзі; Система європейських тестів для визначення фізичного стану населення Єврофіт (EUROFIT), Спортивна хартія Європи, рекомендована до виконання Комітетом з розвитку спорту Ради Європи у 1997р.; Міжнародна хартія фізичного виховання, фізичної активності і спорту (прийнята ЮНЕСКО у 2015р.) [63]; Хартія сприяння зміцненню здоров'я населення (прийнята Всесвітньою організацією охорони здоров'я у 1986р.) [202]; Європейський спортивний статут (прийнятий Радою Європи); Спортивна хартія Європи, рекомендована до виконання Комітетом з розвитку спорту Ради Європи у 1997 р., Європейський маніфест «Молоді люди та спорт» (1995р.) та ін.

«Міжнародна хартія фізичного виховання» була прийнята у 1978 році Резолюцією Генеральної конференції ЮНЕСКО. У 2015 році прийнято нову редакцію цього документа під назвою «Міжнародна хартія фізичного виховання, фізичної активності і спорту» [63]. У ньому зазначено, що фізичне виховання, фізична активність і спорт є основоположним правом кожної людини. За умови належної організації

роботи, викладання, ресурсного забезпечення і практичних занять фізичне виховання, фізична активність і спорт можуть реально сприяти забезпеченню низки переваг для окремих людей, сімей, спільнот і суспільства в цілому.

Фізичне виховання, фізична активність і спорт можуть сприяти поліпшенню психічного здоров'я, психологічного стану і здібностей за допомогою підвищення самооцінки і впевненості у власних фізичних можливостях, зниження стресу, тривожних станів і депресії, активізації когнітивної функції та розвитку низки навичок і особистих якостей таких як здатність до взаємодії, комунікабельність, лідерство, дисциплінованість, вміння працювати в команді, які сприяють успішній участі в житті суспільства, успіхам у навчанні та ін.

У документі зазначено, що програми з фізичного виховання, фізичної активності та спорту повинні розроблятися з урахуванням потреб та індивідуальних особливостей людей, які беруть участь у заняттях впродовж усього свого життя. Уряд та інші зацікавлені сторони повинні ініціювати і підтримувати проведення досліджень у галузі фізичного виховання, фізичної активності та спорту [63].

У статті 6 вказано, що засоби масової інформації можуть відіграти ключову роль у наданні інформації для підвищенні обізнаності про суспільну значущість, морально-етичні цінності та користь фізичного виховання, фізичної активності, спорту. Зазначається також необхідність активізації співробітництва між засобами інформації, науковим співтовариством та іншими зацікавленими сторонами.

Весь персонал, на який покладена професійна відповідальність за фізичне виховання, фізичну активність і спорт, повинен володіти відповідною кваліфікацією, підготовкою і можливістю постійного підвищення свого професійного рівня [63].

На першій міжнародній глобальній конференції, проведеній під егідою ВООЗ у 1986 році, яка присвячувалася проблемам здоров'я, була прийнята Оттавська хартія сприяння здоров'ю, у якій закладено основні положення та визначено провідні напрями участі суспільства та різних організацій в охороні здоров'я людини [202]. Із часу Оттавської конференції робота з формування здорового способу життя надзвичайно активізувалася у світі. Оттавська хартія стала початком народження концепту «європейська мережа шкіл сприяння здоров'ю». Європейське регіональне бюро ВООЗ, Комісії європейських співтовариств і Євро-

пейської спілки ухвалили створення європейської мережі шкіл сприяння здоров'ю. Мета шкіл сприяння здоров'ю полягає в забезпеченні здорового способу життя для всього шкільного колективу, створюючи навколишнє середовище, сприятливе для зміцнення здоров'я [191].

Згідно з *Європейською хартією «Спорту для всіх»*, прийнятою Радою Європи, оздоровчі програми, які поширюються в країнах-членах міжнародного руху, повинні враховувати їх особливості: політико-адміністративні, культурні, соціальні, економічні та ін. Саме тому кожна країна має свої програми. Вони можуть бути подібними або значно відрізнятися одна від одної. Одночасно єдиними є вимоги до формування програм:

- різноманітність, варіативність, можливість вибору оздоровчих занять;
- поступові, індивідуальні навантаження в межах можливостей учасників занять;
- підтримка й заохочення населення з боку державних та самодіяльних структур, підвищення мотивації до занять;
- просвітницька основа формування правильного розуміння принципів збереження здоров'я;
- оцінка, перевірка фізичного стану, рівня фізичної підготовленості та реакції на фізичне навантаження;
- наявність кваліфікованих, спеціально підготовлених фахівців.

Комітет з розвитку спорту Ради Європи розробив систему оцінювання фізичної підготовленості дітей і дорослих, яка має назву Єврофіт (EUROFIT).

У 1992 році з огляду на нові політичні реалії було переглянуто Європейську хартію «Спорт для всіх» 1975 року з метою організації єдиної структури розвитку спорту в Європі. В основу її діяльності було покладено принципи демократії, плюралізму, дотримання прав людини та етичних принципів, зокрема Кодексу спортивної етики, що є невід'ємною частиною всієї спортивної діяльності й політики. Хартією визначається роль державних органів, передусім, у підтримці спортивного руху, тісній кооперації з неурядовими спортивними організаціями, що сприяє розвитку фізичної культури та спорту, створенню відповідних структур із координації у сфері фізичної культури та спорту.

Зазначено, що в спортивному русі одним із визначальних є принцип добровільності самоврядування. Добровільні спортивні організації ма-

ють право самостійно ухвалювати рішення, що не суперечать чинному законодавству. Урядові та добровільні спортивні організації мусять виявляти взаємоповагу до ухвалених одне одним рішень.

Європейський спортивний статут, прийнятий Радою Європи спрямований на створення можливостей занять спортом для кожної людини, захист і розвиток моральних та етичних засад спорту і людської гідності, гарантування безпеки людей, залучених у спорт. У статуті зазначено спорт як «всі форми фізичної активності людини, які за допомогою організованої або спонтанної участі в них, спрямовані на підтримку або поліпшення фізичного стану людини, її розумового благополуччя, формуючи позитивні соціальні стосунки або приводячи до конкретних результатів на змаганнях всіх рівнів».

У документі також йдеться про роль державної влади, яка має доповнювати діяльність неурядових спортивних організацій, підтримувати добровільні засади спорту, зокрема шляхом підтримки роботи добровільних спортивних організацій [150].

Європейський маніфест «Молоді люди та спорт» (1995) прийнято з метою сприяння політиці, яка виробляла б у молодих людей позитивне ставлення до занять фізкультурою і спортом, відповідно до Спортивної хартії Європи та Європейського етичного кодексу, і закладати таким чином основи для занять фізичною активністю протягом усього життя. Суспільство в цілому, у співпраці з усіма зацікавленими організаціями повинно надати молодим людям можливість досягнення цієї мети.

Спортивна Хартія Європи прийнята з метою сприяння спорту як важливого чиннику розвитку людини. Уряди країн повинні докласти зусиль для реалізації положень Хартії, відповідно до принципів, викладених у Кодексі спортивної етики, щоб дати можливість кожному індивіду займатися спортом і гарантувати всім молодим людям можливість отримувати знання з фізичного виховання і опановувати основні фізичні навички; можливість займатися спортом і фізичною активністю в безпечних для здоров'я умовах; кожному, хто має інтерес і володіє здібностями, можливість поліпшити свої показники в спорті.

Сьогодні спорт для всіх розвивається у понад 170 країн світу.

Він вирішує завдання охорони здоров'я, активного довголіття, профілактики й лікування різних захворювань, формування здорового способу життя, що важливо для різних сфер діяльності, раціонального використання трудових ресурсів [33, 34, 35].

В Україні сформовано мережу Центрив фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Їх діяльність, як зазначено в «Положенні про Всеукраїнський Центр» [32, 33, 34, 35, 94], будується з врахуванням міжнародного досвіду. Детальніше про спорт для всіх в Україні написано в розділі 2 посібника.

Міжнародна асоціація «Спорт для всіх» (ТАФІСА).

Міжнародна асоціація «Спорт для всіх» (ТАФІСА) була неофіційно утворена у 60-х роках минулого століття й об'єднала представників восьми країн, які працювали в рамках руху



«Спорт для всіх» під девізом «Фізична готовність та витривалість». Від 1969 року Асоціація проводить кожні два роки міжнародні конференції в різних країнах, збільшуючи кількість учасників руху та поширюючи його ідеї. У 1991 році відбулася офіційна реєстрація Асоціації. У 2009 році ТАФІСА офіційно змінила свою назву на «Асоціацію «Міжнародний спорт для всіх». Сьогодні у її складі більше ніж 300 членів з 170 країн усіх континентів, у т. ч. Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх». Жодна інша організація руху «Спорт для всіх» немає такої кількості учасників. Керівним органом Асоціації є рада директорів. Нацпрямиами діяльності Асоціації, зокрема, є такі:

- підтримка та популяризація розвитку традиційних видів спорту та ігор;
- обмін та передачі досвіду, програм занять, навчання лідерів руху і поширення взірцевих проектів в усіх країнах;
- співпраця з інститутами у сфері фізичної культури і спорту з метою поліпшення здоров'я, культури, освіти та відпочинку людей;
- послуги з практичної діяльності для членів Асоціації.

Кожні чотири роки (від 1992р.) ТАФІСА проводить Всесвітні ігри під патронатом МОК і ЮНЕСКО. На Іграх представники більше ніж 100 держав репрезентують традиційні народні ігри, спортивні змагання, соціальні та культурні програми популярні в різних країнах світу.

У 2002 році Асоціація видала книжку «Світовий досвід і тенденції розвитку руху «Спорт для всіх», яка досі вважається однією з найважливіших публікацій в цій області.

Міжнародна асоціація «Спорт для всіх» переконана, що доступність спорту для всіх та фізичної активності є основоположним правом і вагомим внеском у гідну якість життя кожної людини [150].

Підсумок

Розділ 6 містить історичну довідку та загальну характеристику міжнародного спортивного руху на сучасному етапі. Доведено, що значна кількість різноманітних спеціалізованих всесвітніх та континентальних організацій розвивають фізичну культуру і спорт як міжнародне явище. Подано класифікацію міжнародних організацій, структурну побудову та зміст діяльності найвідоміших міжнародних спортивних об'єднань, міжнародних організацій, які розвивають адаптивний спорт фізичне виховання, спорт для всіх. Наведено фрагменти міжнародних документів, які формують правову базу розвитку фізичної культури і спорту в країнах світу та регламентують функціонування міжнародного спортивного руху.

Контрольні запитання і завдання

1. Охарактеризуйте міжнародний спортивний рух на сучасному етапі.
2. На які умовні групи можна поділити міжнародні спортивні організації?
3. Чи існує єдиний орган управління міжнародним спортивним рухом, якому підпорядковуються всі міжнародні спортивні об'єднання?
4. Охарактеризуйте організації, до складу яких належать міжнародні спортивні об'єднання.
5. Дайте загальну характеристику структурної побудови та керівних органів міжнародних спортивних об'єднань.
6. Охарактеризуйте організаційну побудову та зміст діяльності міжнародних федерацій з видів спорту.
7. Охарактеризуйте організаційну побудову та зміст діяльності МОК.
8. Що Вам відомо про діяльність Міжнародної олімпійської академії?
9. Які міжнародні спортивні організації мають за мету розвиток Вашого виду спорту?
10. Назвіть і охарактеризуйте діяльність міжнародних організацій, які мають за мету розвиток фізичного виховання.
11. Які міжнародні організації розвивають адаптивний спорт?
12. Які міжнародні організації розвивають і підтримують фізкультурно-оздоровчий рух «Спорт для всіх»?

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

Адаптація працівника – процес пристосування до змісту і умов праці на робочому місці, соціально-психологічного клімату колективу; процес удосконалення ділових і особистісних якостей працівника.

Акредитація – процедура надання вищому навчальному закладу певного типу права проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Альтернатива – необхідність вибору з двох чи декількох варіантів одного рішення.

Альтруїзм – безкорислива турбота про благо інших і готовність жертвувати для інших своїми особистими інтересами (протилежність егоїзму).

Антикризове управління – це система управлінських заходів з дієвості, запобігання, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин на усіх рівнях управління організацією.

Атестація працівника – періодична процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових якостей працівника і встановлення їх відповідності посаді, яку він займає. На основі атестації приймається рішення, яке змінює або зберігає працівникові посаду, залежно від готовності та можливості виконувати функціональні обов'язки.

Брифінг – коротка нарада представників преси, радіо і телебачення, на якій викладається позиція уряду з визначеного питання, надається інформація про хід міжнародних переговорів, погляди сторін.

Валідність – обґрунтованість.

Вербальний – словесний, що відноситься до людської мови.

Вид спорту – різновид змагальної діяльності в спорті, що здійснюється з дотриманням визначених правил. Види спорту поділяються на групи: олімпійські види спорту (уведені до програми Олімпійських ігор); неолімпійські види спорту (не введені до програми Олімпійських ігор); види спорту інвалідів (включені до програм Паралімпійських і Дефлімпійських ігор), та види спорту, не введені до програм Паралімпійських і Дефлімпійських ігор, у яких беруть участь інваліди.

Відповідальність соціальна – добровільні (а не за вимогою закону) дії організації, що спрямовані на благо суспільства.

Влада – це можливість активно впливати на поведінку інших.

Внутрішнє середовище організації – комплекс змінних параметрів, які характеризують ситуативний стан організації, формуються і контролюються керівництвом або виникають під впливом зовнішнього середовища, процесів усередині організації і вимагають відповідних активних дій керівництва.

Громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості – об'єднання громадян, яке створюється з метою задоволення потреб його членів у сфері фізичної культури і спорту.

Дезінформація – свідомо подана інформація, що вводить в оману.

Делегування повноважень – передача завдань і прав, закріплених за керівником підлеглому, який бере на себе їх виконання.

Демагогія – спосіб домогтися популярності, схиливши аудиторію на свій бік лестощами, лицемірством, брехливими обіцянками, навмисним перекрученням фактів.

Демократія – спосіб керування колективом при активній участі його членів в обговоренні проблем і прийнятті рішень.

Державне управління – процес прийняття і практичного виконання управлінських рішень щодо реалізації внутрішньої і зовнішньої політики держави, що має цілеспрямований і офіційний характер. Виражається у вольовому впливі суб'єкта управління на керовані об'єкти з дотриманням певної процедури дій: обґрунтованість, послідовність, форма вираження, змістовна частина.

Децентралізація управління – делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

Диверсифікація – одночасний розвиток кількох видів виробництва чи діяльності, розширення асортименту продукції, робіт чи послуг.

Диверсифікованість – кількість видів діяльності організації та зв'язок між ними.

Диктатор – особа, яка користується необмеженою владою і здійснює одноосібне правління.

Директива – обов'язкова для виконання провідна вказівка про цілі перспективного розвитку, що включає загальну мету дій і розрахована на тривалий період.

Дискримінація – обмеження, зменшення прав.

Дисциплінарна відповідальність – форма впливу на порушників трудової та виконавчої дисципліни шляхом зауваження, догани, суворой догани, звільнення.

Діловодство – усі види роботи із документацією, які є в установах, організаціях, навчальних закладах, спортивних школах, фізкультурних осередках, у процесі виконання ними своїх функцій та реалізації завдань. Це також сукупність методів і форм роботи зі службовою документацією.

Добір кадрів – складова частина кадрової роботи в організації, яка передбачає оцінювання психологічних і професійних якостей всіх кандидатів та їх відповідність вакантній посаді. На її основі приймається рішення по вибору одного з них.

Договір – угода між двома і більше сторонами (фізичними чи юридичними особами), що встановлює для його учасників відповідні права і обов'язання.

Експерт – компетентна особа, яка має спеціальні знання і досвід у сфері діяльності, безпосередньо пов'язаній з об'єктом чи предметом дослідження.

Етика керівника – система норм морально-етичної поведінки, яка базується на розумінні і врахуванні психології людей, вихованні особистості, культурі управління і вмінні управляти своїми почуттями, емоціями в процесі особистісних взаємовідносин з підлеглими і вищими керівниками.

Ефективність менеджменту – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання.

Єдиний календарний план фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів України – документ, у якому на рік плануються змагальні виходи, визначаються організаційні та фінансові питання забезпечення їх проведення та який затверджується центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту.

Завдання – це посадові обов'язки, які необхідно виконувати певним способом в обумовлений термін. Завдання визначаються не для працівника, а для посади, яку він обіймає. На основі структури організації за кожною посадою закріплено певні завдання (функціональні обов'язки), які необхідні для досягнення цілей організації.

Заклад фізичної культури і спорту – юридична особа, яка забезпечує розвиток фізичної культури і спорту шляхом, зокрема надання фізкультурно-спортивних послуг. Закладами фізичної культури і спорту є спортивні клуби, дитячо-юнацькі спортивні школи, спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, школи вищої спортивної майстерності, центри олімпійської підготовки, центри студентського спорту вищих навчальних закладів, фізкультурно-оздоровчі заклади, центри фізичного здоров'я населення, центри фізичної культури і спорту інвалідів.

Заохочення (або винагорода) – все те, що людина вважає цінним для себе.

Зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації, але прямо чи побічно впливають на її діяльність.

Івент-менеджмент – це комплекс заходів, які здійснюються для створення масових фізкультурно-спортивних та корпоративних подій. При цьому перші покликані надавати потужну підтримку рекламним компаніям, а другі спрямовуються на зміцнення духу всередині корпорації.

Імідж – відносно стійке уявлення про який-небудь об'єкт; штучно сформований образ політика, фірми, підприємства, товару.

Інвестиції – вкладення капіталу з метою отримання прибутку або усі види майнових та інтелектуальних цінностей, вкладені в об'єкти підприємницької й іншої діяльності для отримання прибутку (доходу) або досягнення соціального ефекту.

Інвестиційний менеджмент у спорті – це управління інвестиціями, що надійшли в конкретний сегмент спортивної індустрії (галузі), а також у розвиток певного виду спорту або спортивного клубу (організації).

Інноваційний менеджмент у спорті – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління інноваційним процесом з метою підвищення ефективності вкладених у його реалізацію інвестицій у спортивній сфері.

Інформація – відомості, розраховані на конкретного споживача, яким притаманна новизна, які необхідні для прийняття рішень. За допомогою інформації здійснюється зв'язок між суб'єктом (який управляє) і об'єктом (ким управляють), а також між системою і навколишнім середовищем.

Інформація управлінська – дані, які споживач застосовує для активного впливу на виробничо-господарську систему, її регулювання та розвиток.

Інфраструктура – сукупність галузей та видів діяльності, що обслуговують різні сфери економіки (фінансові інвестиції, транспортні сполучення, зв'язок, консалтингові служби, комунальне господарство, охорону здоров'я).

Кадрова політика – сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями і зміст роботи з кадрами і є пріоритетними в сфері управління відповідними об'єктами.

Кар'єра (від латин. *carriera* – біг, життєвий шлях) – швидке й успішне просування в суспільно-політичній, науковій, виробничій, службовій або іншій діяльності. Планування кар'єри – один із важливих напрямів у роботі з персоналом організації.

Кваліфікація (від латин. *qualicatio* – який, якої якості) – ступінь придатності, якість професійної підготовленості людини, наявність певних знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи.

Кворум – кількість присутніх на зборах і засіданнях, необхідна для визнання рішення дійсним.

Керівництво – інтегративна діяльність органу або посадової особи, яка спрямована на об'єднання дій організації або спеціалістів.

Керувати – бути на чолі та інтегрувати зусилля підлеглих.

Консалтинг – консультування, надання порад із питань керування і допомога в реалізації поставлених завдань.

Компетентність працівника – це рівень його загальної та професійної підготовки, а також широта професійного світогляду, що дає змогу йому адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються.

Комунікації – обмін інформацією між двома і більше людьми за допомогою слів, букв, жестів, через які висловлюється відношення одного працівника до знань, розумінь іншого, досягається довіра і взаємне сприйняття поглядів.

Контроль – система спостереження, перевірки та оцінювання відповідності процесу функціонування організації прийнятим управлінським рішенням.

Ліцензування – процедура визнання спроможності вищого навчального закладу певного типу розпочати освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня, відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення.

Лідер – людина, за якою визнане право приймати відповідальні рішення у важливих ситуаціях, яка ефективно здійснює формальне і неформальне керівництво і лідерство.

Лідерство – здатність впливати на окремі особистості і соціальні групи, трудові колективи, скеровувати їх дії для досягнення цілей організації.

Мандат – договір, доручення; документ, що посвідчує ті чи інші повноваження представника, право на що-небудь.

Масовий спорт (спорт для всіх) – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей під час їх дозвілля для зміцнення здоров'я.

Маркетинг – вид людської діяльності, спрямований на задоволення запитів і потреб за допомогою обміну; комплексна система заходів щодо вивчення ринкових відносин і активного впливу на споживчий попит.

Маркетинговий підхід до спортивного менеджменту – це підхід, що передбачає орієнтацію керівної підсистеми на споживача спортивної продукції (спортивна подія, спортивні товари тощо) при вирішенні будь-яких завдань в умовах ринкових відносин.

Менеджер – це найманий професійний керівник, що не є власником підприємства; це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в зовнішньому середовищі, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Менеджмент – це самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів з обов'язковим застосуванням економічних методів управління.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи доходності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення ними діяльності в процесі функціонування організації.

Меценатство – акт або манера поведінки зі сторони багатої та щедрої людини – мецената, який допомагає поетам, письменникам, акторам та ін.

Місія – сформульована керівництвом і оприлюднена загальна стратегія організації, зміст її існування з урахуванням інтересів суспільства.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Набір кадрів – процедури вибору і призначення працівників, які на свою кваліфікацією, рівнем знань і практичними навичками відповідають вимогам, які ставляться до кандидатів на вакантну посаду.

Облік – спостереження, реєстрація, зберігання та обробка даних.

Обов'язки – необхідність виконувати певні функції, реалізовувати цілі і завдання, обумовлені посадою.

Оперативне управління – періодичне або безперервне порівняння фактично одержаних результатів з планом і наступне їх коригування, яке забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану.

Організатор фізкультурно-оздоровчих або спортивних заходів – юридична (юридичні) або фізична (фізичні) особа (особи), яка (які) ініціювала (ініціювали) та проводить (проводять) фізкультурно-оздоровчі або спортивні заходи та здійснює (здійснюють) організаційне, фінансове та інше забезпечення підготовки і проведення цих заходів.

Організація – термін застосовується в теорії управління в трьох значеннях:

- група людей, які працюють разом (установа, заклад), діяльність яких координується для досягнення спільної мети;
- стан упорядкування, внутрішня форма або структура системи (організації);
- діяльність установи або людини зі створення упорядкованості, організаційна робота (діяльність), функція управління.

Організаційні здібності – здібності до організаторської діяльності: комунікативні, вміння активізувати інших, критичність, ініціативність, тактовність, вимогливість до себе та інших, наполегливість.

Організаційна структура – логічне співвідношення рівнів управління та функціональних діяльностей, побудованих у такій формі, що дає можливість найбільш ефективно досягати цілей організації. Формування структури організації здійснюється шляхом горизонтального та вертикального поділу праці.

Обмеження – фактори, які певною мірою заважають діяльності керівника або організації в цілому. Розрізняють зовнішні та внутрішні обмеження. До перших належать всі фактори, що знаходяться поза межами організації, і на які вона не може вплинути (клімат, розташування баз, склад населення тощо). До внутрішніх, передусім, належать кількісний та якісний склад співробітників, наявність матеріально-технічного, фінансового або іншого забезпечення

Паблік рилейшнз (PR) – діяльність, спрямована на формування іміджу особистості, організації, товару, послуги та послідовне його впровадження у суспільну свідомість.

Пабліситі – новини про діяльність підприємства, повідомлені за допомогою ЗМІ.

Перепідготовка кадрів – навчання працівників з метою засвоєння нових знань, умінь, навичок через оволодіння новою професією чи зміною вимог до складу та результатів праці.

Персонал:

- штатний склад працівників організацій, підприємств; всі працівники, котрі виконують виробничі та управлінські операції
- основний штатний склад працівників (окрім керівництва), який виконує різноманітні виробничо-господарські функції.

Підвищення кваліфікації – навчання персоналу, яке спрямоване на вдосконалення і розвиток знань, умінь і навичок у будь-якому конкретному виді діяльності.

Підприємницька діяльність – самостійна, здійснювана на свій ризик діяльність, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів, виконання робіт або надання послуг особами, зареєстрованими у встановленому законом порядку

Планування – діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль. Передбачається також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників для досягнення мети

Посадова інструкція – різновид документа регламентування; визначає організаційно-правове положення посадової особи, її офіційний статус. У посадовій інструкції висвітлюються обов'язки працівника і вказується його підпорядкованість

Прес-реліз – невеликий документ, призначений для преси, що містить актуальне повідомлення.

Принцип (лат. – основа) – вихідне положення теорії, загальна ознака, обов'язкова умова.

Принципи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та спеціалісти в процесі управління персоналом.

Професійна адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника в новій професійній, соціальній та організаційно-економічній обстановці, нових умовах праці.

Професійна придатність – сукупність і структура психічних і психофізіологічних особливостей людини, потрібних для досягнення ефективності в професійній праці.

Професійно-кваліфікаційна мобільність персоналу – процес ротації працівників у результаті набуття практичного досвіду, знань, навичок та вмінь.

Психологія кадрової роботи – нова галузь наукового знання, яка має теоретико-прикладну спрямованість. Розвивається на методологічному фундаменті загальних теорій управління та психології.

Рішення – вибір альтернативи, тобто варіанта дій, який виключає інші. Це об'єктивно аргументована дія суб'єкта управління у відповідь на виробниче завдання, яке виникло, або потребує конкретизації цілі, виконавців, термінів, ресурсів, послідовності виконання.

Ребрендинг – комплекс активно проведених заходів, спрямованих на зміну бренду організації, а саме: її назви, логотипу, іміджу, візуального оформлення.

Регламентування – встановлення меж і діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників.

Резолюція – конкретна вказівка виконавцю щодо виконання тих чи інших дій, передбачених документом.

Резюме – короткий виклад суті виступу, доповіді, статті; короткий висновок зі сказаного, написаного чи прочитаного.

Резюме персональне – узагальнені відомості про освіту, професійний досвід, навички й особисті дані.

Реорганізація – процес зміни організаційної структури.

Ресурси – все те, що може бути застосовано для забезпечення функціонування та розвитку фізичної культури і спорту. У сфері можна визначити такі категорії ресурсів: природно-кліматичні, соціально-економічні, людські, матеріально-технічні, медико-біологічні, фінансові, науково-методичні, організаційні.

Ротація персоналу – процедура призначення, у рамках якої місце роботи і й посада конкретного співробітника можуть змінюватися по горизонталі при підвищенні ним своєї кваліфікації.

Система – організоване складне ціле, сукупність або комбінація частин (компонентів), що взаємопов'язані та об'єднанні єдиною метою діяльності. Існує багато різновидів систем, серед яких соціальні, до яких належить сфера фізичної культури і спорту. Соціальні системи – групи людей, які певний час перебувають у безпосередньому контакті; організації з чітко оформленою соціальною структурою, етнічні або національні об'єднання, держави або групи взаємопов'язаних держав тощо.

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення технології управління персоналом.

Системний аналіз – це сукупність методологічних засобів і практичних прийомів, що використовуються для підготовки, обґрунтування і прийняття рішень із складних соціально-економічних, технічних, технологічних, кадрових, політичних та інших проблем.

Спонсорство – фінансова або інша матеріальна допомога, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям або особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів.

Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах; це сукупність форм, методів і прийомів, застосовуваних з метою досягнення високої ефективності використання ресурсного потенціалу в керівництві спортивним процесом.

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника до підлеглих.

Стратегія – загальний план розвитку організації, вибір шляхів і засобів, необхідних для досягнення головної мети.

Стратегічне планування – набір дій і рішень, які сприяють розробленню специфічних стратегій для досягнення цілей. Це детальний багатоаспектний комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин.

Суб'єкти сфери фізичної культури і спорту – фізичні або юридичні особи, які здійснюють свою діяльність з метою розвитку фізичної культури і спорту. Суб'єктами сфери фізичної культури і спорту є фізичні особи, які займаються фізичною культурою і спортом, зокрема спортсмени; фахівці сфери фізичної культури і спорту; заклади фізичної культури і спорту; відповідні органи влади.

Технологія управління:

- сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;
- комплекс управлінських знань, умінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях. Технологію управління забезпечує керівник.

Технологія управління персоналом (ТУП) – сукупність складників, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного працівника, оптимальне збільшення і використання свого трудового і творчого потенціалу, що сприятиме досягненню цілей організації.

Типологічне групування – розподіл сукупності одиниць аналізу за певними ознаками на однорідні групи.

Тренінг – форма активного навчання для комплексного засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, формування необхідних здібностей.

Управління – вплив суб'єкта на об'єкт.

Управління – систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти або процеси з метою підвищення ефективності їх функціонування. У сфері фізичної культури і спорту можна виокремити такі види управління: управління розвитком сфери в країні, області, місті, районі; управління діяльністю окремої фізкультурної організації, ради фізкультурно-спортивного товариства, спортивної школи, фітнес-клубу; управління підготовкою спортсменів.

Управління сферою фізичної культури і спорту – система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення

ефективного функціонування і планового розвитку сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

Управлінська праця – вид діяльності, який забезпечує цілеспрямовану, координовану роботу всього трудового колективу або окремого працівника.

Фандрейзинг (англ. *Fundraising*) – процес залучення грошових коштів та інших ресурсів (людських, матеріальних, інформаційних тощо), які організація не може забезпечити самостійно, та які є необхідними для реалізації певного проекту або своєї діяльності в цілому; це пошуку ресурсів (людей, устаткування, інформації, часу, грошей та ін.) для реалізації проектів та / або підтримання існування організації.

Фізкультурно-оздоровча діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку фізичної культури.

Фізкультурно-спортивні послуги – організація та проведення суб'єктами сфери фізичної культури і спорту фізкультурно-оздоровчої діяльності та/або фізкультурно-спортивної реабілітації інвалідів або підготовки спортсменів до змагань з видів спорту, визнаних в Україні.

Франчайзинг (фр. *franchise* – пільга, привілей) – форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), у рамках якої одна сторона (франчайзер) – власник ліцензії та певного нововведення), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє (дає право використовувати) іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою (власний метод ведення бізнесу) на певних умовах.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеев С. В. Международное спортивное право / С. В. Алексеев. – Москва : ЮНИТИ, 2008. – 894 с.
2. Андреев С. А. Сборник международных нормативных актов / С. А. Андреев. – Москва : Стар, 2011. – 356 с.
3. Асоціація ветеранів спорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avsu.org.ua>
4. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : [навч. посіб.] / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішний. – Київ : Міленіум, 2003. – 256 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
6. Бордюгова Г. Міжнародний спортивний арбітраж: засади й особливості діяльності та словник найуживанішої лексики / Г. Бордюгова. – Київ : АВІАЗ, 2015. – 160 с.
7. Бріскін Ю. А. Вступ до теорії спорту інвалідів : навч. посіб. / Ю. А. Бріскін, А. В. Передерій. – Львів : Априорі, 2008. – 70 с.
8. Бріскін Ю. А. Теоретико-методичні основи інваспорту : монографія / Ю. А. Бріскін. – Львів : Кварт, 2005. – 355 с.
9. Булатова М. Олимпийская Академия Украины: приоритетные направления деятельности / Мария Булатова // Наука в олимпийском спорте. – 2007. – № 2. – С. 5–12.
10. Булатова М. Олімпійській академії України – 25 років: сторінки історії та сьогодення / Марія Булатова, Валентина Єрмолова // Наука в олимпийском спорте. – 2016. – № 3. – С. 14–40.
11. Бунчук М. Ф. Организация физической культуры / М. Ф. Бунчук. – Москва : Физкультура и спорт, 1972. – 224 с.
12. Варій М. Й. Загальна психологія : навч. посіб. для студ. психол. і пед. спец. / М. Й. Варій. – Львів : Край. – 748 с.
13. Ващенко І. В. Загальна конфліктологія : навч. посіб. / за заг. ред. І. В. Ващенко, С. П. Гіренка. – Харків : Оригінал, 2002. – С. 1–49.
14. Вилькин Я. Р. Маркетинг спортивных организаций / Вилькин Я. Р. – Минск, 2015. – 184 с.
15. Воронова В. А. Пути совершенствования управления физкультурным движением / В. А. Воронова. – Москва : Физкультура и спорт, 1975. – 95 с.

16. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., исправ. и доп. – Харьков : ИНЖОУ, 2005. – 304 с.

17. Гавкалова Н. Л. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. – 296 с.

18. Галкин В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом : [учеб. пособие для вузов] / Галкин В. В. – Ростов-на-Дону, 2006. – 448 с.

19. Галузевий стандарт вищої освіти України. Освітньо-кваліфікаційна характеристика. Освітньо-професійна програма підготовки. Засоби діагностики якості вищої освіти бакалавра : галузі знань 0102 «Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини» : напряму підготовки 6.010.201 «Здоров'я людини» / розроб. М. В. Дутчак, О. Л. Благий, М. М. Василенко [та ін.]. – Київ : Олімп. л-ра, 2013. – 60 с.

20. Гасюк І. Л. Механізми державного управління фізичною культурою та спортом в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. управління [спец.] 25.00.02 „Державне управління” / І. Л. Гасюк. – Київ, 2013. – 37 с.

21. Гасюк І. Л. Соціальні аспекти кадрового забезпечення фізичної культури і спорту в Україні [Електронний ресурс] / І. Л. Гасюк // Державне управління : удосконалення та розвиток. – 2010. – № 6. – Режим доступу до журналу: <http://www.dy.nauka.com.ua>

22. Гевко І. Б. Методи прийняття управлінських рішень : підручник / Гевко І. Б. – Київ : Кондор, 2009. – 187с.

23. Герцик М. С. Вступ до спеціальностей галузі „Фізичне виховання і спорт” : [підручник] / М. С. Герцик, О. М. Вацеба. – Харків : ОВС, 2005. – С. 146–147.

24. Горбенко О. В. Науково-методичне обґрунтування кадрової потреби сфери фізичної культури і спорту в Україні / О. В. Горбенко. – Львів, 2002. – 15 с.

25. Горлачук В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. В. Горлачук, В. Г. В'юн, Р. В. Тарновська. – Миколаїв, 2003. – С. 12–21.

26. Гостев Р. Г. Спорт и законодательство / Р. Г. Гостев. – Москва : Еврощкола, 2001. – 438 с.

27. Гуськов С. И. Спорт и маркетинг / С. И. Гуськов. – Москва : Варгиус, 2006.

28. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев : Олимпийская литература, 2001. – 258 с.

29. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт ; пер. с англ. – 6-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 864 с. : ил. – (Серия «Классика МВА»).

30. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у таблицях та схемах / Г. С. Одінцева, Г. І. Мостовий, О. Ю. Амосов [та ін.] ; заг. ред. Г. С. Одінцової. – Харків : ХарПІ УАДУ, 2002. – 492 с.

31. Долбишева Н. Г. Організаційна структура та основні функції діяльності міжнародного конвенту «спортаккорд» / Н. Г. Долбишева // Слобожанський науково-спортивний вісник. – 2015. – № 3(47). – С. 35–40.

32. Дутчак М. В. Класифікація професій у сфері фізичної культури і спорту в Україні: стан та перспективи [Електронний ресурс] / М. В. Дутчак // Спортивна наука України. – 2010. – № 2. – С. 25–41. – Режим доступу: <http://www.sportscience.org.ua/index.php/>

33. Дутчак М. В. Моніторинг в системі державного управління спортом для всіх в Україні / М. В. Дутчак // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання та спорту : наук. моногр. / за ред. С. С. Єрмакова. – Харків : ХДАДМ, 2008. – № 9. – С. 34–43.

34. Дутчак М. В. Теоретико-методологічні засади формування системи спорту для всіх в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання та спорту : [спец.] 24.00.02 „Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення” / М. В. Дутчак. – Київ, 2009. – 40 с.

35. Дутчак М. В. Экономические аспекты спорта для всех / М. В. Дутчак // Наука в олимпийском спорте. – 2010. – № 1/2. – С. 101–112.

36. Еншин М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб. пособие / М. М. Еншин. – Минск : БГАФК, 2002. – 232 с.

37. Еншин М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 1–030201 «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов. – Новополюк : ПГУ, 2008. – 252 с.

38. Єдина спортивна класифікація України : наказ Мініс'ямолодьспорту України від 11.10.2013р., № 582.

39. Єрмошенко М. Менеджмент : навч. посіб. / Микола Єрмошенко, Сергій Єрохін, Олег Стороженко. – Київ : Національна академія управління, 2006. – 655 с.

40. Жданова О. М. Управління сферою фізичного виховання і спорту : навч. посіб. / О. М. Жданова, Л. Я. Чеховська. – Дрогобич : Коло. – 229 с.

41. Жданова О. М. Управління фізичною культурою : навч. посіб. для фізкультур. вузів / О. М. Жданова. – Львів : Вільна Україна, 1996. – 127 с.

42. Жолдак В. И. Основы менеджмента в спорте и туризме : учебник : в 2-х т. / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов. – Москва : Советский спорт, 2001. – Т. 1. – 88 с.
43. Жолдак В. И. Основы менеджмента в спорте и туризме : учебник : в 2-х т. / В. И. Жолдак, В. А. Квартальнов. – Москва : Советский спорт, 2002. – Т. 2. – 184 с.
44. Жуляев В. М. Международное физкультурно-оздоровительное движение «Спорт для всех» / В. М. Жуляев, В. Д. Левицкий, Д. Димитракис // Наука в олимпийском спорте. – 2000. – Спец. вып. – С. 41–47.
45. Золотов М. И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. завед. / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – Москва : Академия, 2008. – 432 с.
46. Золотов М. И. Экономика массового спорта / М. И. Золотов, Н. А. Платонова, О. И. Вапнярская. – Москва : Физическая культура, 2005. – 300 с.
47. Зубарев Ю. А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта / Ю. А. Зубарев. – Волгоград : ВГАФК, 2007.
48. Зубарев Ю. А. Подготовка менеджеров для сферы физической культуры и спорта : монография / Ю. А. Зубарев. – Волгоград : ПРИНТ, 2001.
49. История физической культуры и организация физической культуры и спорта в СССР : метод. пособие для студ. заоч. отд. ин-тов физкультуры. – Ленинград : ГДОИФК им. П. Лесгафта, 1949. – 79 с.
50. Ищенко С. А. Проблемы управления в международном спортивном движении / С. А. Ищенко // Теория и практика физической культуры. – 2001. – № 4. – С. 48–51.
51. Ищенко С. А. Функции управления международным спортивным движением / С. А. Ищенко // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 6. – С. 41–43.
52. Імас Є. Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку / Є. Імас, Ю. Мічуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2015. – № 2. – С. 142–149.
53. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент : учеб. пособие / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – Київ : МАУП, 2005. – 752 с.
54. Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. № 1320-р. – <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1320-2015-p>

55. Корж В. П. Нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення розвитку фізичної культури і спорту в Україні / В. П. Корж, Ю. О. Павленко, М. В. Дутчак, О. К. Артем'єв, В. П. Карленко, В. О. Дрюков // Актуальні проблеми фізичної культури і спорту. – 2006. – № 10. – С. 4–12.

56. Куделко В. Е. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом у системі районного територіально-адміністративного утворення / В. Е. Куделко. – Харків : Вид-во Харківської державної академії фізичної культури, 2005. – 20 с.

57. Кузин В. В. Спонсорство в спорті / В. В. Кузин, М. Є. Кутєпов. – Москва : РГАФК, Школа спортивного бізнеса, 2007.

58. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : [підручник] / Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. – Київ : Академвидав, 2003. – С. 11–12.

59. Куліш Н. М. Кадрове забезпечення фізичної культури і спорту в Україні з погляду соціальної сфери / Н. М. Куліш // Молодий вчений. – 2016. – № 1 (28), ч. 3. – С. 91–94.

60. Куцивол В. А. Японський опыт управління персоналом / В. А. Куцивол // Управление персоналом. – 2012. – № 7 (114).

61. Лист Комітету з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму Верховної Ради України від 05.02.2016 № 04–33/03–145. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.meduniv.lviv.ua/uploads/repository/fizreabilit/07.%20Normativno_ppravovi_actu/Informmaterial%20Parlam%20cluhan%2023.03.pdf

62. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти : постанова КМУ № 1187 від 30 грудня 2015 р.

63. Международная хартия физического воспитания, физической активности и спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235409r.pdf>. – 11с.

64. Мелёхин А. В. Правовое регулирование физической культуры и спорта : учеб. для бакалавриата и магистратуры / А. В. Мелёхин. – Москва : Юрайт, 2016. – 445с.

65. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М. И. Золотов, В. В. Кузин, М. Е. Кутєпов, С. Г. Сейранов. – Москва : Академия, 2004. – 432 с.

66. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.

67. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

68. Михненко П. А. Теория менеджменту : учебник / П. А. Михненко. – Москва : Синергия, 2012. – 54 с.
69. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку та закономірності функціонування та розвитку / Ю. П. Мічуда. – Київ : Олімп. літ, 2007. – 216 с.
70. Мічуда Ю. П. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту : [спец.] 24.00.02 „Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення” / Ю. П. Мічуда. – Київ : НУФВСУ, 2008. – 40 с.
71. МОК и международные спортивные объединения : справочник / сост. Романов А. О. – Москва : Физкультура и спорт, 1979. – 262 с.
72. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. / О. Б. Моргулець. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
73. Мудрик В. И. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта (учебные и справочные материалы) : [учеб. пособие] / В. И. Мудрик, Ю. П. Мичуда, С. А. Заветный. – Харьков : ХНАДУ, 2008. – 408 с.
74. Мудрик В. І. Спеціальні Олімпіади. Special Olympics / В. І. Мудрик. – Київ : Нора-прінт, 2001. – 52 с.
75. Мурашко М. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. / Микола Мурашко. – 2-ге вид., стереотип. – Київ : Знання, 2006. – 311 с.
76. Мусакаев М. Б. Системный подход в управлении физкультурно-спортивной деятельностью / М. Б. Мусакаев, В. Г. Камалетдинов // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 11. – С. 19–23.
77. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту / Указ Президента України від 28.09. 2004 року № 1148/2004 р.
78. Національний комітет спорту інвалідів України. Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.2014.paralympic.org.ua/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=61&Itemid=145/index.php?option=com_content&task=view&id=7&Itemid=36
79. Новокрещенов В. В. Менеджмент физической культуры и спорта : учеб. пособие / В. В. Новокрещенов. – Ижевск : Изд-во ИЖИТУ, 2011. – 164 с.
80. Олейник Н. А. Оценка состояния управления физической культурой и спортом в Украине / Олейник Н. А. // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : зб. наук. пр. / за ред. С. С. Єрмакова. – Харків : ХХІІІ, 2000. – № 6. – С. 42–47.

81. Олімпійський спорт : в 2 т. / В. Н. Платонов, М. М. Булатова, І. І. Бубка [и др.] ; под. общ. ред. В. Н. Платонова. – Киев : Олимп. л-ра, 2009. – Т. 1. – 736. : ил.
82. Олімпійська академія України (1991–2011) / М. М. Булатова, М. В. Дутчак, В. М. Єрмолова [та ін.]. – Київ : [б. в.], 2011. – 112 с.
83. Олімпійська академія України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://oau-ukr.com>
84. Олімпійська хартія. Міжнародний Олімпійський Комітет. – Київ, 2007. – 72 с.
85. Организация физической культуры в СССР : метод. пособие для студ. заоч. обучения / сост. М. Ф. Бунчук. – Москва : Физкультура и спорт, 1966. – 93 с.
86. Организация физической культуры : учеб. пособие для ин-тов физкультуры / под общ. ред. Н. И. Никифорова, В. С. Польшанского. – Москва : Физкультура и спорт, 1965. – 296 с.
87. Организация физической культуры в СССР / под общ. ред. Н. И. Никифорова, В. С. Польшанского. – Москва : Физкультура и спорт, 1961. – 263 с.
88. Организация физической культуры в СССР : прогр. для ин-тов физкультуры. – Москва : Физкультура и спорт, 1949. – 12 с.
89. Организация физической культуры и спорта в СССР : метод. пособие для ин-тов физкультуры. – Москва : Физкультура и спорт, 1952. – 73 с.
90. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська. – Київ, 2003. – С. 1–45.
91. Переверзин И. И. Искусство спортивного менеджмента / Переверзин И. И. – Москва : Советский спорт, 2004. – 416 с.
92. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации : [учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп.]. – Москва : Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.
93. Передерій А. В. Спеціальні олімпіади в сучасному світі : [монографія] / А. В. Передерій. – Львів : ЛДУФК, 2013. – С. 9–39.
94. Положення про Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» : наказ Державного комітету України з питань фізичної культури і спорту від 29.05.2003, № 1366.
95. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу : постанова КМУ від 5 листопада 2008 року № 993 (редакція від 15.04.2016 р.).

96. Положення про Міністерство молоді та спорту України : постанова Кабінету Міністрів України від 2.07.2014 року № 220.
97. Положення про спеціалізований навчальний заклад спортивного профілю : постанова Кабінету Міністрів України від 5.11.1999 р., № 2061
98. Положення про Управління фізичної культури і спорту Міністерства оборони України : наказ Міністерства оборони України від 19.05.2016 № 269.
99. Положення про центр олімпійської підготовки : постанова КМУ від 07.09.2011 № 948 (редакція від 08.09.2015 р.).
100. Поляков О. Пионер украинского фандрейзинга [Електронний ресурс]. – Режим доступа URL: <http://www.dobrota.donetsk.ua/articles/art008.php>
101. Право Європейського Союзу : навч. посіб. / [Бесчастний В. М. та ін.]; за ред. В.М. Бесчастного. – 2-ге вид., стер. – Київ : Знання, 2011. – 368 с.
102. Приступа Е. Н. Решение проблем современной молодежи средствами олимпийского образования / Приступа Е. Н., Брискин Ю. А., Питын М. П. // Sportul Olimpic și sportul pentru toți : materialele Congresului Șt. Intern. – Chișinău : USEFS, 2011. – Vol. 1. – P. 148–151.
103. Приступа Є. Формування системи знань про спорт інвалідів / Євген Приступа, Юрій Брискін, Аліна Передерій // Humanistyczny wymiar kultury fizycznej / red. nauk. Mariusz Zasada [i in.]. Seria : Monografie. – Bydgoszcz; Lwow; Warszawa, 2010. – Nr 12. – S. 245–258.
104. Приходько І. І. Організація і менеджмент фізичної культури для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою) : навч. посіб. для студ. ВНЗ фіз. культури / І. І. Приходько, І. Г. Корнієнко. – Харків : ХДАФК, 2009
105. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 р., № 4572-VI.
106. Про антидопінговий контроль в спорті : Закон України від 08.06.2001р., № 23.
107. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 р., № 504/96-ВР
108. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування : Закон України від 19.01.2006.
109. Про впорядкування умов оплати праці працівників бюджетних установ, закладів та організацій галузі фізичної культури і спорту : наказ Мінсім'молодьспорту від 23.09.2005 р., № 2097. – Київ: [б. в.], 2005. – 22 с.

110. Про господарські товариства : Закон України від 19.09.1991 р., № 1576-ХІІ (редакція від 02.11.2016 р.

111. Про деякі питання набуття спортивними федераціями всеукраїнського статусу : постанова Кабінету Міністрів України від 17.01.2000 р., № 61.

112. Про єдину спортивну класифікацію України : наказ Мінсім'ямолодьспорту України від 11.10.2013 р. № 582.

113. Про загальну середню освіту : Закон України від 13.05.1999 р., № 651. – Київ : [б. в.], 1999. – 20 с.

114. Про затвердження Положення Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» : наказ Державного комітету України з питань фізичної культури і спорту від 31.01.2014 р., № 323.

115. Про затвердження Положення про Єдиний електронний Всеукраїнський реєстр спортивних споруд: наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту України від 22.04.2009 р., № 1319.

116. Про затвердження Положення про єдину систему оцінки роботи фізкультурно-спортивних організацій України зі спортивної майстерності на 2005–2008 роки : наказ Мінмолодьспорту від 07.07.2005 р., № 1122.

117. Про затвердження Положення про Комітет з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України : наказ Міністерства освіти і науки України від 20.06.2013 р., № 808.

118. Про затвердження Положення про надання категорій спортивним школам : наказ Міністерства молоді та спорту України від 10.12.2013 р., № 1216.

119. Про затвердження Положення про організацію фізичного виховання і масового спорту в дошкільних, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах України : наказ Міністерства освіти та науки України 02.08.2005 р., № 458.

120. Про затвердження Положення про спеціалізований навчальний заклад спортивного профілю: постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.1999 р. № 2061

121. Про затвердження Положення про центр олімпійської підготовки : постанова Кабінету Міністрів України від 07.09.2011 р. № 948 (редакція від 08.09.2015 р.

122. Про затвердження Положення про школу вищої спортивної майстерності : наказ Державного комітету України з питань фізичної культури і спорту від 17.07.2015 р., № 2581.

123. Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) : постанова КМУ № 261 від 23.03.2016 р.

124. Про затвердження форм звітності N5-ФК, N5-ФК (зведена) про діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл, спеціалізованих дитячо-юнацьких шкіл олімпійського резерву та Інструкцій щодо їх заповнення : наказ Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту від 05.06.2006 р., № 1861.

125. Про затвердження форми звітності № 2-ФК (річна) «Звіт з фізичної культури і спорту» та Інструкції щодо її заповнення : наказ Міністерства молоді та спорту України від 14.12.2015 р., № 4611.

126. Про затвердження форми звітності № 8-ФК (річна) «Звіт школи вищої спортивної майстерності» та Інструкції щодо її заповнення : наказ Міністерства молоді та спорту України від 12.01.2016 р., № 58.

127. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 11.07.2001 р., № 2628-III.

128. Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року „Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація” : Указ Президента від 09.02.2016 р., № 42/2016.

129. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р., № 108/95-ВР.

130. Про особливості запровадження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти для підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», «спеціаліст», «магістр» : наказ Міністерства освіти та науки України від 06.11.2015 р., № 1151.

131. Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні : Закон України від 14.09.2000 р., № 43.

132. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 5.03.1998 р., № 183/98-ВР.

133. Про рекламу : Закон України від 3.07.1996 р., № 270/96-ВР; від 11.07.2003 р., № 1121-IV.

134. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року і розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. N 1320-р.

135. Про утворення фізкультурно-спортивних клубів та їх осередків у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах : Закон України від 22.03.2002 р., № 210.

136. Про утворення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» : постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2003 р., № 49.
137. Про фізичну культуру і спорт : Закон України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>.
138. Прогнозирование и планирование физической культуры. – Москва : Физкультура и спорт, 1972. – 87с.
139. Путятіна Г. М. Маркетингова діяльність некомерційних організацій (на прикладі дитячо-юнацьких спортивних шкіл) : [навч. посіб. для студ. ВНЗ фізкультурно-спортивного профілю] / Г. М. Путятіна, Н. В. Середа. – Харків : ХДАФК, 2013. – 102 с.
140. Радугин А. А. Основы менеджмента / А. А. Радугин. – Москва : ЦЕНТР, 2003. – С. 34–67.
141. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : учеб. пособие для вузов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – С. 45–67.
142. Романов А. О. Международное спортивное движение / А. О. Романов. – Москва : Физкультура и спорт, 1973. – 256 с.
143. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
144. Сборник материалов по учебным дисциплинам ГЦИФК 1932–1933 учеб. г. – Москва : ОГИФ; Физкультура и туризм, 1934. – 516 с.
145. Скібіцька Л. І. Діловодство : нав. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.
146. Скібіцька Л. І. Конфліктологія : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – С. 1–48.
147. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – С. 12–78.
148. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
149. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта / сост. Б. С. Кузьмак, А. А. Осинцев. – Москва : Физкультура и спорт, 1976. – 207 с.
150. Спортивная энциклопедия. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sportwiki.to/%D0%A1%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82_%D0%B4%D0%BB%D1%8F_%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%85
151. Спортивний комітет України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://scu.org.ua/menu-sportcomitety-ukrainu.html>

152. Справочник фізкультурного работника / под общ. ред. П. Ф. Савицкого. – Киев : Здоров'я, 1976. – 343 с.
153. Спутник работника физической культуры и спорта / под ред. П. Ф. Савицкого. – Киев : Здоров'я, 1990. – 350 с.
154. Спутник фізкультурного работника / под общ. ред. В. А. Пшонина. – Москва : Физкультура и спорт, 1972. – 368 с.
155. Статут Всеукраїнського ФСТ «Колос» агропромислового комплексу України. – Київ, 1990. – 22 с.
156. Статут Всеукраїнської спілки громадських організацій «Асоціація ветеранів спорту України». – Київ, 2011.
157. Статут Національного Олімпійського Комітету України. – Київ, 2014. – 20 с.
158. Статут Спілки громадських організацій „Спортивний комітет України”. – Київ, 2008. – 17 с.
159. Статут ФСТ «Спартак» Профспілок України. – 22 с.
160. Статут ФСТ «Динамо» України. – Київ, 1990. – 23 с. (нова редакція 26.02.2016 р.).
161. Статут ФСТ «Україна». – Київ, 1991. – 21 с.
162. Степанова О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / Степанова О. Н. – Москва : Советский спорт, 2003. – 256 с.
163. Стратегия и рекомендации по здоровому образу жизни и двигательной активности : сб. материалов ВОЗ / Е. В. Имас, М. В. Дутчак, С. В. Трачук. – Киев : Олимп. лит., 2013. – 528 с.
164. Таран О. М. Стратегічне управління : навч. посіб. / О. М. Таран. – Харків : Харківський національний аграрний ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2004. – 143 с.
165. Типовий Статут фізкультурно-спортивного клубу спортивної спілки учнівської молоді загальноосвітнього та професійно-технічного навчального закладу : Закон України від 22.03.2002 р., № 210.
166. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – Москва : Дело, 2003. – 272 с.
167. Травин В. В. Мотивационный менеджмент : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – 2-е изд., испр. – Москва : Дело, 2005. – 96 с.
168. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин. – Москва : Справа, 2005. – С. 2–56.

169. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – Київ : Каравела, 2014. – 304 с.
170. Туленков М. В. Теоретико-методологічні основи організаційної власності в соціальному управлінні / М. В. Туленков. – Київ : Каравела, 2012. – 511 с.
171. Українська федерація фітнесу. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fitness-federation.org.ua>
172. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, В. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 560 с.
173. Управление физической культурой и спортом : учеб. для ин-тов физ. культуры / авт. кол. : И. И. Переверзин, Н. Н. Бугров, Я. Р. Вилькин [и др.]. – Москва : Физкультура и спорт, 1987. – 288 с.
174. Управление физкультурным движением : учеб. для ин-тов физкультуры / под общ. ред. В. А. Ивонина, К. А. Куликовича. – Москва : Физкультура и спорт, 1977. – 287с.
175. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.
176. Федерація велоспорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.velosport.org.ua/>
177. Федерація футболу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ffu.org.ua>
178. Федерация биатлона Украины. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.biathlon.org.ua>
179. Федерация шейпинга Украины. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shaping.org.ua>
180. Филиппов С. С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / С. С. Филипов. – Москва : Советский спорт, 2015. – 240 с.
181. Франчайзинг. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newbiz.com.ua/articles/faq-franchise>
182. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2005. – С. 104–106.
183. Хміль Ф. Управління персоналом : підручник / Федір Хміль. – Київ: Академвидав, 2006. – 487 с.
184. Чеховська Л. Проблеми організаційно-методичних основ фітнесу в системі масового спорту (спорту для всіх) / Любов Чеховська, Ольга Жданова // Фізична активність, здоров'я і спорт. – 2016. – № 4 (16). – С. 67–75.

185. Чеховська Л. Сучасний стан і проблеми розвитку інфраструктури масового спорту України / Л. Чеховська // Науковий часопис ННУ ім. Драгоманова. Серія 15, Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт) : [зб. наук. пр.]. – Київ, 2017. – Вип. 3К (84)17. Т. 1. – С.526–531

186. Чеховська Л. Я. Теоретико-методичні основи технології управління персоналом фізкультурних організацій : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : [спец.] 24.00.02 „Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення” / Чеховська Л. Я. – ЛДІФК Львів, 2001. – 18 с.

187. Чеховська Л. Я. Теоретичні основи управлінської праці фізкультурного керівника / Л. Я. Чеховська // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали III Міжрегіональн. наук.-практ. конф. – Львів, 2002. – С. 51–54.

188. Шамардин А. И. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением : учеб. пособие / А. И. Шамардин, В. Д. Фискалов. – Москва : Советский спорт, 2013. – 464 с.

189. Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент : теория и практика / Ф. И. Шамхалов. – Москва : Наука, 2013.

190. Шатун В. Т. Основи менеджменту : навч. посіб. / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.

191. Шиян О. І. Сучасні підходи до впровадження освітньої політики з питань забезпечення здорового способу життя молоді у європейському регіоні [Електронний ресурс] / О. І. Шиян. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2011_8/zmist/R2/20shan.pdf

192. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учеб. / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – Киев : МАУП, 2004. – 280 с.

193. Drucker P. People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management / P. Drucker. – New-York : Harper Pow, 1977. – P. 23.

194. European University Sports Association. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.eusa.eu>

195. Human Resource Management: A Contemporary Approach. Julie Beardwell, Tim Claydon. Pearson Education, 2007. – 694 p.

196. International Health, Racquet and Sportsclub Association [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ihrsa.org/about/>

197. International Paralympic Committee [Electronic resource]. – Access mode: www.paralympic.org

198. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. Stephen Bach, Martin Edwards. John Wiley & Sons, 2012. – 440 p.
199. Maslow A. H. *Motivation and Personality* / Maslow A. H. – New York : Harpaer & Row, 1954.
200. Organizational basics implementation of the programs of Special Olympics / Yevgenij Prystupa, Alina Perederiy, Yuriy Briskin, Maryan Pityn // *Harvard Journal of Fundamental and Applied Studies*. – 2015. – N 1 (7), vol. 8. – P. 266–272.
201. Ottawa Charter for Health Promotion. First International Conference on Health Promotion [Electronic resource] / Ottawa, Canada, 17–21 November 1986. – Access mode: <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>].
202. *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice Third Edition*. – Stephen Bach, Keith Sisson. Wiley, 2000. – 402 p.
203. Prystupa E. Paralympics sport as a basic of adaptive sport = Sport paralimpijski jako podstawa sportu adaptacyjnego / Eugen Prystupa, Yuriy Briskin, Alina Perederiy // *Sport i społeczeństwo*. – Radom, 2012. – T. 2, nr. 1. – S. 79–89.
204. Sport Accord (Previously known as GAISF, the General Association of International Sports Federations) [Electronic resource]. – Access mode: www.sportaccord.com/en/about/index.php
205. Sport Accord [Electronic resource]. – Access mode: www.sportaccord.com 21. sportaccord statutes / (25 May 2012). – 23 p.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андреев С. В. Кадровое делопроизводство / С. В. Андреев. – Москва : Альфа-пресс, 2003. – 352 с.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2013. – 320 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – пер. с англ. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 496 с.
4. Корнеев И. К. Информационные технологии в управлении / И. К. Корнеев, В. А. Машурцев. – Москва : ИНФРА-М, 2001. – 158 с.
5. Магура М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – Москва : Управление персоналом, 2003. – 388 с.
6. Малинин А. Б. Управление деятельностью спортивных школ : учеб. пособие / А. Б. Малинин. – Москва : ГЦОЛИФК, 1989. – 83 с.
7. Мальона С. Організаційно-правові аспекти функціонування фізичної культури і спорту / С. Мальона // Молода спортивна наука України. – Львів : НФВ « Українські технології», 2006. – Т. 3. – С. 12–16.
8. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. – Москва : Финпресс, 2004. – 288 с.
9. Олійник М. О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання і спорту : [спец.] 24.00.02 „Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення” / Олійник М. О. – Київ, 2000. – 18 с.
10. Переверзин И. И. Менеджмент спортивной организации : учеб. пособие / И. И. Переверзин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Физкультура и спорт, 2006. – 464 с.
11. Приходько І. І. Стратегічний менеджмент розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні / І. І. Приходько, В. І. Мудрик, О. В. Горбенко, Г. М. Путятіна, І. Г. Хомко, С. О. Левадня, Н. В. Середя // Слобожанський науково-спортивний вісник : зб. наук. пр. – Харків : ХДАФК, 2010. – № 3 – С. 134–138.
12. Справочник работника физической культуры и спорта / автор-сост. А. В. Царик. – Москва : Советский спорт, 2003. – 912 с.
13. Теория управления / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – Москва : РАГС, 2004. – 558 с.

14. Терминология спорта. Толковый словарь спортивных терминов / сост. Ф. П. Сулов, Д. А. Тышлер. – Москва : СпортАкадемПресс, 2001. – 480 с.

15. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 638 с.

16. Федерация академического веслування України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rowingukraine.org/>

17. Федерация альпинизма і скелелазіння України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: ukrmf@mail.ru

18. Федерация бадмінтону України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fbubadminton.org.ua/>

19. Федерация баскетболу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrbasket.net/>

20. Федерация бобслею та скелетону України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: bobsleigh.ukr@gmail.com

21. Федерация боксу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fbu.net.ua/>

22. Федерация боротьби вільної України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrwrestling.com/>

23. Федерация боротьби греко-римської України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://borba.com.ua>

24. Федерация важкої атлетики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uwf.in.ua/>

25. Федерация вітрильного спорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sfu.com.ua>

26. Федерация водного поло України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.water-polo.com.ua>

27. Федерация волейболу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://fvu.in.ua>

28. Федерация гандболу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.handball.net.ua/>

29. Федерация гімнастики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-rg.com.ua/>

30. Федерация гольфу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrgolf.org>

31. Федерация дзюдо України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrainejudo.com/>

32. Федерація каное України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.canoe.in.ua>.
33. Федерація карате України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://wkf.com.ua>
34. Федерація кінного спорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.efu.org.ua/>
35. Федерація легкої атлетики України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.flau.org.ua/>
36. Федерація лижного спорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sfu.org.ua/>
37. Федерація настільного тенісу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uttfc.com.ua/>
38. Федерація плавання України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://usf.org.ua/>
39. Федерація регбі України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rugby.org.ua/>
40. Федерація роликового спорту України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rollersport.com.ua>
41. Федерація стрибків у воду України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.df-ua.org/>
42. Федерація стрільби України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.shooting-ua.com/>
43. Федерація стрільби з луку України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.archery.org.ua/>
44. Федерація сучасного пятиборства України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pentathlon-ukraine.org/>
45. Федерація тенісу України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ftu.org.ua/>
46. Федерація триатлону України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.triathlon.org.ua>
47. Федерація тхеквандо України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ftu.com.ua/>
48. Федерація фігурного катання України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ufsf.com.ua>
49. Федерація хокею з шайбою України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.fhu.com.ua/>

50. Федерація хокею на траві України. Офіційний сайт. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurohockey.org.ua>
51. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. – Москва: Экзамен, 2004. – 368 с.
52. Fayol H. Administration industrielle et générale / H. Fayol. – Paris: Dunod et Pinat, 1917. – 174 p.
53. Fayol H. General and industrial management / H. Fayol. – London : Pitman, 1949. – P. 20–41.
54. Maslov A. N. Motivation and personality / Maslov A. N. – N. J. Harper and Row, 1970. – P. 13.
55. Mayo E. The human problems of an industrial civilization / Mayo E. – New York : Masmillan, 1933. – P. 21–23.
56. Taylor F. W. Principles of scientific management / Taylor F. W. – New York : Harper and Row, 1911. – 123 p.
57. Urwick L. F. The elements of administration / Urwick L. F. – New York : Harper and Row, 1943. – 232 p.

Навчальне видання

ЖДАНОВА Ольга Миколаївна
ЧЕХОВСЬКА Любов Ярославівна

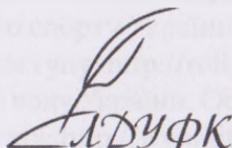
**ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ
СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ**

Навчальний посібник

Редактори

Оксана БОРИС,
Єлизавета ЛУПИНІС, Ірина ЛАЙТАРУК
Комп'ютерне верстання – **Степан ОСІНЧУК**
Обкладинка – **Олексій ЖДАНОВ**

Підписано до друку 4.08.2017. Формат 60x84/16.
Папір офсет. Гарнітура Minion. Друк офсет.
Ум. друк. арк. 14,18. Обл. вид. арк. 12,21.
Наклад 300 прим. Зам. № 140.



Львівський державний університет фізичної культури

Редакційно-видавничий відділ
79007, м. Львів, вул. Костюшка, 11
тел. +38 (032) 261-59-90
<http://www.ldufk.edu.ua/>
e-mail: redaktor@ldufk.edu.ua

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
та книгорозповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 3354 від 24.12.2008 р.

Друк

ТзОВ НВФ „Українські технології”
79037, м. Львів, вул. Мурована, 7 а
тел./факс: +38 (032) 244-20-08

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців, виготівників
та книгорозповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 4732 від 12.06.2014 р.



Жданова Ольга Миколаївна – кандидат педагогічних наук, професор, майстер спорту СРСР, завідувач кафедри фітнесу та рекреації Львівського державного університету фізичної культури. Є автором та співавтором 180 друкованих праць, серед них навчальні посібники для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту з грифом Міністерства освіти і науки України: «Управління фізичною культурою» (1996), «Організація і методика оздоровчої фізичної культури і рекреаційного туризму» (2000), «Управління сферою фізичного виховання і спорту» (2009), «Фізична рекреація» (2010).



Чеховська Любов Ярославівна – кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент кафедри фітнесу та рекреації Львівського державного університету фізичної культури. Є автором та співавтором понад 130 друкованих праць, серед яких навчальні посібники для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту з грифом Міністерства освіти і науки України, зокрема «Основи краєзнавчо-туристичної діяльності» (2007), «Управління сферою фізичного виховання і спорту» (2009), «Фізична рекреація» (2010).