

Г. П. ГРИБАН

**УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
І СПОРТУ**

**Методичні рекомендації
для самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня
зі спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)**

Житомир – 2022

УДК 796.011:07(075.8)

Г 75

*Рекомендовано до друку вченою радою
Житомирського державного університету імені Івана Франка
(протокол № 15 від 26 серпня 2022 р.)*

Рецензенти:

Проштенко К. В. – заслужений майстер спорту України, заслужений тренер України, доктор педагогічних наук, професор кафедри фізичного виховання, спеціальної фізичної підготовки і спорту Житомирського військового інституту імені С.П. Корольова;

Ткаченко П. П. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри фізичного виховання Поліського національного університету;

Мичка І. В. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри фізичного виховання та спортивного вдосконалення Житомирського державного університету імені Івана Франка.

Г. П. Грибан

Г75 Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. – 124 с.

У методичних рекомендаціях на сучасному рівні викладено теоретичні основи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, нормативно-правове та кадрове їх забезпечення, діяльність фізкультурно-спортивних організацій, типологію організаційно-управлінської діяльності, принципи, функції та методи управління персоналом спортивної організації та ін.

Для здобувачів і викладачів закладів вищої освіти, фахівців з фізичного виховання та спорту.

Вид-во «Рута», 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	7
1.1. Історія виникнення міжгалузевої науки управління...	7
1.2. Понятійний апарат науки управління та сутність понять «управління» і «менеджмент».....	16
1.3. Управління сферою фізичної культури і спорту як наука та навчальний предмет.....	26
1.4. Наукові підходи до вирішення питань управління.....	29
Розділ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ	32
2.1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система.....	32
2.2. Правова і програмно-нормативна база розвитку фізичної культури і спорту.....	37
2.3. Державні органи управління фізичною культурою і спортом в Україні.....	40
2.4. Громадські організації в сфері фізичної культури і спорту.....	41
Розділ 3. РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	46
3.1. Регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.....	46
3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій.....	50
3.3. Кадрове забезпечення та ступенева підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту в Україні.	55
3.4. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів в сфері фізичної культури і спорту.....	63

Розділ 4. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	66
4.1. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління..	66
4.2. Принципи та методи управлінської діяльності.....	67
4.3. Планування як функція управління.....	69
4.4. Делегування повноважень та побудова організаційних структур в управлінській діяльності.....	72
Розділ 5. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ	79
5.1. Технологія та напрямки управління персоналом сфери фізичної культури і спорту.....	70
5.2. Формальні та неформальні групи в організаціях сфери фізичної культури і спорту.....	89
5.3. Вплив керівництва на підлеглих та стилі управління.....	91
5.4. Управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях.....	96
Розділ 6. МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИМИ	102
6.1. Історія виникнення і сучасний стан міжнародного спортивного руху.....	102
6.2. Класифікація міжнародних спортивних об'єднань...	103
6.3. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту.....	107
6.4. Зарубіжний досвід управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні.....	110
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	113
ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА	118
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛІКУ	121

ВСТУП

Управління сферою фізичної культури і спорту можна розглянути як цілеспрямований, організуючий, координуючий, систематичний та контролюючий вплив органів державного управління на галузь фізичної культури і спорту, який спрямований на підвищення ефективності її функціонування. Наука управління розглядається фахівцями різних країн як міжгалузева. Вона має давню історію, налічує велику кількість наукових шкіл, концепцій та визначень сутності управління. Одне із них, найбільш популярне, належить американському науковцеві Друкеру. За його визначенням управління – це «особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу».

Фізична культура і спорт – одна із соціальних сфер діяльності суспільства. У Законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено, що це упорядкована сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, закладів та громадян, що здійснюють діяльність в інтересах розвитку фізичної культури і спорту та суспільних відносини між ними». Названа сфера має свою нормативно-правову базу діяльності, систему комунікацій, підготовки кадрів, інші ресурси, всім цим необхідно управляти для досягнення соціально-важливих цілей, до яких прагне сфера фізичної культури і спорту.

Управління у сфері фізичної культури і спорту як навчальна дисципліна має певні аспекти свого розвитку та вдосконалення, які, по-перше, – пов'язані з інформаційно-технологічним розвитком України з перших років її незалежності. По-друге, управління в сфері фізичної культури як практична діяльність, забезпечує самозбереження, існування та розвиток суспільства. Престиж держави та країни у великій мірі залежить від досягнень спортсменів на міжнародних аренах, рівня здоров'я та тривалості життя людей. В той же час управління сферою фізичної культури і спорту є надскладним творчим видом професійної діяльності державних службовців та посадових осіб різного рівня самоврядування. По-третє, управління сферою фізичної культури

і спорту є розвинутою окремою системою державного управління, яка забезпечує фізичний розвиток і підготовку молоді на всіх етапах навчання та професійного становлення, має нагальну потребу в системному державно-управлінському та навчально-методичному його забезпеченні. В-четвертих, дана сфера діяльності займається системою організації та управління будівництвом спортивної інфраструктури і забезпечення її функціонування в країні, підготовкою тренерських кадрів та спортсменів для національних команд із видів спорту тощо.

Галузь науки «Управління у сфері фізичної культури і спорту» врахувала накопичений історичний науковий потенціал розвитку фізичної культури і спорту, що розкрило широкі можливості для формування і розвитку фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності різних верств населення України як успішної держави та країни. Тому при підготовці методичних рекомендацій укладачем врахований досвід різних історичних періодів розвитку організації та управління фізичною культурою і спортом в різних державах.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Освітній процес навчання професійним дисциплінам у закладах вищої освіти будується на принципах і закономірностях компетентнісного підходу, який передбачає формування у здобувачів загальних і спеціальних компетентностей у процесі підготовки до майбутньої професійної діяльності. Навчальна дисципліна «Управління у сфері фізичної культури і спорту» є однією з обов'язкових компонент освітньо-професійної програми «Середня освіта (Фізична культура)» спеціальності 014 Середня освіта у фізкультурних закладах вищої освіти четвертого рівня акредитації. Ця дисципліна пов'язана з теорією і методикою фізичної культури, оздоровчою фізичною культурою, педагогікою, психологією, соціологією тощо. Одночасно, «Управління у сфері фізичної культури і спорту» є базовою дисципліною для подальшого вивчення організації фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в освітніх і робочих колективах, маркетингу фізичної культури, розвитку «спорту для всіх».

1.1. Історія виникнення міжгалузевої науки управління

Регулювання відносин є однією з основних функцій держави і здійснюється в її специфічній формі діяльності – державному управлінні. На узгодження та задоволення потреб різних верств і груп суспільства спрямоване державне управління. Історично воно формувалося протягом кількох тисячоліть. Вихідними ключовими поняттями для розуміння сутності та специфіки державного управління є держава й державна влада, оскільки *державне управління* є способом функціонування і реалізації державної влади з метою становлення й розвитку держави.

В той же час держава є основним елементом політичної системи суспільства, яка здійснює управління суспільством, охорону його економічної та соціальної структури, організацію й упорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки. Тобто – це історично складена структура для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян. Вона є монопольним носієм суспільної влади, інституцією творення цієї влади. Регулювання цих відносин одна з основних функцій держави і здійснюється в її специфічній формі діяльності – державному управлінні.

Державне управління за змістом є процесом реалізації державної влади, її зовнішнім, матеріалізованим вираженням, яке здійснює внутрішню та зовнішню політику, правове визначення і регулювання відносин у масштабах усього суспільства, формування та реалізація державного бюджету тощо.

Якщо розглянути сучасне поняття «управління» можна стверджувати: необхідність в управлінні виникла одночасно із формуванням людського суспільства, як тільки люди стали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. У наступні історичні періоди також існувала необхідність 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 облегшить 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. Було б невірним 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. Але ідея того, що управління може бути вагомим для розвитку та успіху організації, вперше побачила світ завдяки Фредеріку Тейлору.

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

Упродовж останнього сторіччя теорія і практика управління у світі розвивалися високими темпами, спираючись на підґрунтя, яке було створено *школами класичного і наукового менеджменту* (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Френк і Лілан Гілберт, Я. Гамільтон, Г. Грайкунас та ін.), які займалися дослідженнями на рівні 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 невеликого активного відпочинку та перерв у виробництві (за сучасним тлумаченням – вводилась виробнича гімнастика). Час на виконання визначених завдань був реальним і справедливо встановленим. Працівники, які виконували робіт більше норми – нагороджувалися. Засновники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали тій чи іншій посаді, акцентувалась увага на навчанні працівників.

Засновниками *класичної школи* є А. Файоль, Л. Урвік та ін. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління

організацією в цілому, сформулювали принципи і описали функції управління. У другій половині ХХ ст. деякі положення їх виявилися застарілими. Так, Ральф Е. Стейер та Джеймс А. Беласко внесли доповнення до принципів А. Файоля, а саме:

- міркувати стратегічно, тобто постійно пам'ятати про кінцевий результат;

- створювати організацію, в якій люди знали мету її функціонування та цілі їх діяльності і були б готові їх реалізувати;

- для своєчасного визначення цілей потрібно постійно удосконалювати знання темпами, що випереджають дійсність.

Аналіз цих принципів дав змогу говорити про новий погляд на управління не просто як діяльність із досягнення цілей, а таку, що здатна формувати нове суспільство і нові відносини в ньому. Характерними ознаками нових організацій виходячи з цього були демократизм у відносинах, повага до особистості, постійне навчання всього персоналу і передусім керівного складу. Тобто за такими принципами управлінська діяльність стає вирішальною у прогресивному розвитку суспільства. Головними представниками *школи «людських відносин»* стали М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Ф. Херцберг, Ч. Барнард, Г. Саймон та ін. Їх школа вперше визначила управління (менеджмент) як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб», рекомендувала використовувати прийом управління людськими відносинами, який базується на впливі безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа почала діяти у різних країнах світу як доктрина «людських відносин», «асоціація праці й капіталу» (Франція), школа «соціального партнерства» (Німеччина). Вона спричинила позитивний вплив на подальший розвиток теорії та практики управління.

Засновниками *школи поведінкових наук* вважається К. Анджирис, Р. Лайкертон, М. Грегор, Ф. Герберг та ін. В основі їх концепції лежать методи налагоджування міжособистих відносин, підвищення ефективності потенціалу людських ресурсів.

Велике значення для розвитку управління мав кібернетичний етап та поява таких наукових концепцій як загальна теорія систем і кібернетична теорія управління. Суттєвий внесок у створення теорії системи зробили Л. Фон Берталанфі, А. Раппопорт, Т. Парсонс, Р. Мертон, Ч. Барнард, Г. Саймон, Дж. Марч, А. Гоулднер, А. Єтціоні. Кібернетику як загальну теорію управління розробляли Н. Вінер, А. Розенблум, У. Р. Ешбі, Л. Гриневський та ін. З появою цих теорій будь-яка сукупність людей, які взаємодіють, стала розглядатися як організаційна система, що складається з формальних і неформальних організацій, структур, статусів, ролей, внутрішніх і зовнішніх умов, які пов'язані між собою. Предметами дослідження стають зв'язки між елементами, процеси прийняття рішень, комунікації, формування мети і цілей, самоорганізація, механізми управління, зворотний зв'язок як головний із них, різноманітність суб'єкта і об'єкта, здатність до встановлення рівноваги з оточуючим середовищем. Але кібернетика так і не стала загальною теорією управління в технічних, біологічних і соціальних системах. Причиною цього є методологічна обмеженість системно-кібернетичного підходу.

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 у певних ситуаціях. І тим не менше, кожна із шкіл зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки управління.

Поступово розвиваючись, наука управління прийшла у навчальні заклади. Так, у 1926 р. на кошти фонду Рокфеллера при Гарвардському університеті була створена спеціальна група, яка досліджувала проблеми організації та управління. Поступово у США з'явилися журнали, присвячені питанням управління, почала видаватися спеціальна література. Курси з питань управління були поступово впроваджені до програм закладів вищої освіти США, де готувалися фахівці різних профілів.

У теперішній час вважається, що у США є найрозгалуженіша мережа закладів освіти, до якої входять сотні коледжів, університетів, спеціальних шкіл, де ведеться 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 націлена на вдосконалення адміністративно-командної системи. У своєму розвитку вона пройшла декілька етапів, під час яких розроблялися форми і методи державного централізованого управління для державного регулювання, адміністративного управління виробництвом, відбувалося вдосконалення структур управління, вивчалася планування і організація виробництва, запроваджувались нові форми функціонування і взаємодії державних органів управління, проводились господарські реформи, радикальні зміни економічних відносин, формувалася національна економіка України.

На різних етапах розвитку науки про управління суттєвий внесок зробили такі українські вчені, як: О. Терлецький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, С. Подолянський, М. Туган-Барановський, М. Вольський, Г. Цехановецький, К. Воблий, І. Пайнаровський, В. Бандера, І. Коропецький та ін.

У становленні системи державного управління незалежної України можна виділити 5 етапів:

1. Розбудова основних інститутів держави, визначення засад зовнішньої та внутрішньої політики незалежної України (грудень 1991 р. – жовтень 1994 р.).

2. Формування сучасної політичної системи, становлення вертикалі виконавчої влади та системи місцевого самоврядування, затвердження конституційних засад життя суспільства і держави (жовтень 1994 р. – листопад 1999 р.).

3. Подальший розвиток політичної системи, становлення громадянського суспільства, політична боротьба щодо перспектив внутрішньої та зовнішньої політики України (листопад 1999 р. – грудень 2004 р.).

4. Реформування системи державного управління та місцевого самоврядування на засадах оновленої Конституції (в редакції від 8 грудня 2004 р.), перехід від президентсько-парламентського до парламентсько-президентського типу республіканського устрою в Україні (січень 2005 р. – вересень 2010 р.).

5. Повернення до президентсько-парламентського типу республіканського устрою, відновлення дієздатної вертикалі виконавчої влади (від жовтня 2010 р.).

Видатною подією стало прийняття 28 червня 1996 р. нової Конституції України, згідно з якою Україну проголошено суверенною і незалежною, демократичною, соціальною, правовою державою (ст. 1). Вперше схожа характеристика державного устрою України з'явилася в Конституційному договорі між Президентом України та Верховною Радою України від 8 червня 1995 р. («Україна є демократичною, соціальною, правовою державою, яка утворена на основі здійснення українським народом свого суверенного права на самовизначення, виражає волю народу і захищає інтереси своїх громадян. В Україні діє принцип верховенства Права», ст. 1).

Українська Конституція остаточно затвердила принцип поділу влади в державі. В Україні відтворена система місцевого самоврядування. Місцеві ради перестали бути формальними представниками державної влади на своїй території, а властивий радянській епосі принцип підпорядкованості нижчестоящих рад вищестоящим був скасований. У країні сформувалася єдина ієрархічна вертикаль органів державної влади – від Кабінету Міністрів до районних державних адміністрацій. Значний обсяг владних повноважень сконцентрований у руках Президента. Така система управління дала змогу уникнути відцентрових тенденцій, які є неминучими в перехідний період.

У цілому сучасне розуміння державного управління пов'язане з переходом від «державоцентризму» до «людиноцентризму», запровадженням ідеології служіння держави своїм громадянам. Виходячи з цього *головним критерієм ефективності державного управління* має виступати рівень суспільного розвитку в людському вимірі. Незважаючи на економічне зростання, зміцнення військової могутності держави, збільшення її

міжнародного авторитету та ін., роботу державних інститутів можна вважати суспільно ефективною лише за умови підвищення якості життя громадян країни.

В *розвитку теорії управління* можна виокремити такі етапи:

- формування основних наукових категорій і положень (принципів, функцій тощо);

- посилення уваги до людини як єдиної активної складової цього явища;

- розуміння системності побудови суспільства, дослідження зв'язків та процесів;

- поглиблення пізнання систем, синергетична теорія;

- повернення уваги до людини – менеджера та людини – об'єкта впливу і зв'язків між ними.

Всі викладені етапи є природними складовими процесу пізнання суспільства і управління як регулятора його життєдіяльності. Є зрозумілим, що суспільство, держава, регіон, організація, в тому числі, і сфера фізичної культури і спорту не є механістичними, вони відкриті, складно прогнозовані і розвиток їх стає цілеспрямованим, коли за основну мету обирається створення умов для розвитку Людини (суб'єкта і об'єкта) з урахуванням культурних та ментальних особливостей. Усе вищезазначене є підставою для твердження про те, що управління – це процес взаємодії людей (об'єктів і суб'єктів), спрямованої на упорядкування функціонування і розвитку складних систем. Особливості систем (виробнича або невиробнича організація, адміністративно-територіальна одиниця, галузь, держава) зумовлюють специфіку побудови взаємодії, а також структур, технологій, складу робіт за функціями, відносин.

Нова парадигма управління у сфері фізичної культури і спорту має враховувати розвиток і досягнення різних наук – політичної, соціологічної, психологічної, економічної, філософії управління, права в аспектах управління, культури здоров'я, що виявляються в фізкультурно-оздоровчій і спортивній діяльності.

До *ознак управління* віднесено:

- універсальна якість – як здатність управління впливати на «культурні зразки» соціальних дій і взаємодій, виступати чинником їх змін;

- універсальне відношення – як здатність управління встановлювати і поєднувати лінійні й нелінійні, формальні та неформальні, контактні і дистанційні зв'язки між різними видами дій, цілями й цінностями;

- універсальний механізм – як здатність управління формувати персоніфіковані соціокультурні конструкції, які є необхідними та достатніми для утримання проблемних процесів у межах керованості, а також мають властивості самоналаштування та трансформування в умовах, що змінюються.

Встановлення і підтримка зв'язків і відносин є одним із завдань управління незалежно від того, на якому рівні воно здійснюється. На підприємстві це зв'язки між виробничими процесами, між працівниками, між етапами руху фінансів, матеріальних і інформаційних потоків, між суб'єктами і об'єктами управління, із зовнішнім середовищем.

До загальних рис управлінської діяльності належать:

- наявність суб'єкта і об'єкта, відносин між ними;
- виконання основних функцій (планування, організації, мотивації, контролю), через які здійснюються головні та допоміжні функції;
- здійснення процесу прийняття й реалізації управлінських рішень;
- встановлення, підтримка та розвиток необхідних внутрішніх та зовнішніх зв'язків;
- застосування й удосконалення певних технологій виконання процесів та методів впливу на керований об'єкт;
- формування певної структури, в межах якої відбуваються перелічені процеси;
- використання соціокультурної реальності і вплив на її зміни.

Державне управління в постмодерному суспільстві характеризується інноваційністю в управлінні економікою, соціальними процесами, освітою, наукою, інформаційним простором, урахуванням усіх викликів ери інформаційного суспільства, зокрема формування нової нетократичної еліти, нової культури взаємодії в соціумі, нових підходів до комунікації, ментального «забруднення» суспільства. Застосування синергетичного підходу дає змогу органам

державного управління вчасно регулювати соціальні зміни, долати їх небажані наслідки та створювати підґрунтя для їх наукового передбачення. Взаємодія між системою державного управління та громадянським суспільством на принципах демократичності, прозорості, відкритості сприятиме підвищенню ефективності конкретних державно-управлінських рішень.

1.2. Понятійний апарат науки управління та сутність понять «управління» і «менеджмент»

Для того щоб зрозуміти сутність управління та його понятійний апарат необхідно визначити яке місце управління займає в колективній діяльності людини, наскільки воно присутнє в усіх сферах та галузях людської діяльності та як відображає загальний стан культури суспільства, його особливості та ментальність населення. З цим пов'язано різне трактування та визначення поняття «управління». Від англійського «manage» – це подія, що спрямована на досягнення мети, вміння головувати, поводитися та угамовувати.

Управління це цілеспрямована взаємодія суб'єкта і об'єкта, яка здійснюється у формі прийняття та реалізації рішень і виконання основних функцій та супроводжується домінуванням відносин підпорядкування, що характеризуються залежністю об'єкта від суб'єкта, високим рівнем централізації, відповідальністю суб'єкта за стан системи.

В енциклопедії управління розглядається як діяння, яке приводить до змін стану об'єкта; вплив на об'єкт, систему, процес з метою збереження їх сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до встановленої мети. В управлінні виокремлено об'єкт управління (підсистема, що керується) і суб'єкт управління (підсистема управління), які в сукупності складають систему управління. Об'єкт управління сприймає діяння (суспільна праця та виробництво; технічні засоби: машини, агрегати, споруди; тварини і рослини; поведінка окремих людей та груп). Суб'єкт управління реалізує управлінські діяння на підставі прийняття управлінських рішень (органи влади та управління різного рівня, окремі посадові особи,

колективні органи прийняття рішень). В управлінні виокремлено управління соціальними системами, управління технічними системами, управління біологічними системами.

Українське трактування управління, в порівнянні з англійським, має дещо більш широке розуміння цього терміна, який передбачає правильне ведення справ, якісне управління всіма ресурсами, а не тільки трудовими. Управління супроводжує будь-яку колективну діяльність людини, присутнє в усіх сферах та галузях, відображає загальний стан культури суспільства, її особливості та ментальність населення.

Автори підручника «Державне управління», враховуючи різні варіанти визначення поняття «управління», рекомендують наступні підходи до його розгляду, а саме:

«Загальний»: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних законів; наука і практика керівництва організаціями; наука і мистецтво, в якому поєднується об'єктивне й індивідуальне; організація і реалізація цілеспрямованих впливів; організація та координація діяльності з використання ресурсів з метою досягнення бажаного результату; механізм, що реалізує систему інтересів усіх учасників виробництва: суспільних, колективних, індивідуальних.

Функціональний: цілеспрямована координація суспільного відтворення; планування, організація, мотивація праці і контроль; планування, організація, управління персоналом, мотивація та контроль; цілеспрямований вплив на колективи людей з метою організації та координації їх діяльності.

Процесуальний: процес діяльності, прийняття і реалізація управлінських рішень; процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей при орієнтації її на досягнення мети організації; особистий вплив керівника на поведінку інших для досягнення тієї чи іншої мети (тобто пошук відповідних управлінських рішень, їх реалізація і контроль ефективності); усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона упорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої та неживої природи, техніки; системна, конкретна практична діяльність із свідомої організації всього суспільного виробництва

на всіх стадіях його поширеного відтворення; цілеспрямований вплив на об'єкт управління для зміни його стану або поведінки відповідно до змінюваних обставин.

Суб'єктно-об'єктний: упорядкування, регулювання будь-якої системи за умов змінювання внутрішнього середовища; цілеспрямована взаємодія між суб'єктом і об'єктом у системі управління, виступає елементом організації процесу досягнення мети, вирішення завдань; усвідомлена діяльність людей, спрямована на створення оптимальних умов функціонування об'єкта; діяльність органів і кадрів управління щодо впливу на керований об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставленої мети».

В літературних джерелах ще більше розмаїття підходів зустрічається до визначення поняття «менеджмент», що не вважаються в повній мірі тотожними поняттями з управлінням. У даний час серед фахівців склалося дві основних точки зору 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».

Якщо управління трактується як багатоаспектний підхід, як засіб, манера поведіння з людьми, влада і мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, органи управління, адміністративні одиниці тощо. В той же час поняття «менеджмент» розглядається як цільовий, функціонально-цільовий, процесуально-цільовий, процесуально-ресурсний і процесуально-результативний, які відповідають змістовій спрямованості визначень і підкреслюють переважаючу концентрацію уваги на досягненні цілей, ефективного використання ресурсів, одержання максимальних результатів функціонування та розвитку організацій. Тому менеджмент – це, перш за все, комерційна діяльність – бізнес групи людей або трудового колективу, «управління бізнесом через філігранну роботу з людьми», які здійснюють економічну діяльність на ринку. При цьому менеджмент можна розглядати як систему

заходів щодо ефективного управління організацією, фірмою, підприємством тощо.

Основним призначенням менеджменту є отримання бажаних результатів від узгоджених дій багатьох людей. Не існує ідеальної та єдиної моделі менеджменту. Для кожної фірми менеджмент є унікальним, де використовуються, як правило, усіма лише загальні закономірності та деякі елементи. Управління сферою фізичної культури і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури і спорту, задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні. Менеджмент можна також використовувати коли розглядаються фізична культура і спорт як галузі народного господарства, а поняття «менеджмент у фізичній культурі і спорті» як визначення «внутрифірмового» управління діяльністю різноманітних фізкультурно-спортивних організацій в умовах ринкових відносин.

Зараз йдеться про пошук нових ефективних форм і видів комерційної діяльності в системі фізичної культури і спорту, щоб забезпечити задоволення потреб населення. Процес формування якісно нової моделі господарської діяльності з організації та надання фізкультурно-оздоровчих і спортивних послуг відбувається одночасно з пошуком можливих способів руху до неї. Колишня практика їх організації переважно шляхом державного фінансування, не відповідає новим соціально-економічним умовам, а підприємницька діяльність у цій галузі ще перебуває на початковій стадії свого формування і розвитку, що вимагає проведення наукових досліджень, які ставлять своєю метою вдосконалення теоретичної бази для організації ефективної системи управління в сфері фізичної культури і спорту.

Підприємництво в сфері фізичної культури і спорту розвивається наразі дуже динамічно. Фізична культура і спорт стають важливими життєвими потребами людей різного віку, стимулюють інтерес молоді фізкультурно-оздоровчої діяльності. Масові заняття населення спортом, широкий асортимент спортивних товарів й послуг вплинув на створення індустрії

спорту й комплексної системи спортивного бізнесу. До якого віднесена вся сукупність підприємств, інститутів і економічних відносин, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності в сфері фізичної культури і спорту.

Роль та комерціалізація спорту зумовлені в значній мірі його соціальною значимістю в сучасному суспільстві. Незважаючи на зростаючу роль комерційного аспекту, спорт вищих досягнень не є продуктом, придатним до відтворення в великому масштабі. Як об'єкт конкурентної діяльності, спорт перетворюється у видовище, частину індустрії розваг, яка є ринком корпоративної реклами й об'єктом широкого висвітлення в засобах масової інформації. Фізична активність й оздоровча діяльність в підтримці й зміцненні здоров'я населення є визнаною в усьому світі. Тому існує тісний взаємозв'язок між спортом і економікою, де спорт став товаром і задіяний ринковими відносинами.

Класифікаційні ознаки видів підприємницької діяльності в галузі фізичної культури і спорту:

- ступінь охоплення
- форма організації
- кількість і кваліфікація працівників
- форми власності
- вид діяльності
- відповідність державним і нормативним вимогам підприємницької діяльності.

Діяльність некомерційних організацій у сфері фізичної культури і спорту не орієнтована на максимізацію прибутку, пов'язана з виконанням соціально значимих функцій і очікує на значну підтримку з боку держави, що відповідає змішаному суспільному характеру багатьох фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг. Розвиток масової мережі фізкультурно-спортивних організацій і установ повинен забезпечувати населення доступними послугами фізичної культури і спорту з урахуванням задоволення соціально-гарантованих потреб. Сучасна системі управління фізичною культурою та спортом має тенденцію до регіоналізації державного управління. При цьому українське законодавство приділяє значну увагу управлінню розвитком фізичної культури та спорту на регіональному рівні.

Спортивні послуги населенню України надаються в рамках спорту для всіх. Будівництво й оснащення фізкультурно-спортивної споруди вимагає значних капіталовкладень, а тенденція розширення послуг, що надаються, включення додаткових і супутніх послуг у комплекс обслуговування населення, утворюють стійку передумову збільшення цих витрат. Тому вирішення цих проблем потребує в більшості регіонів централізованого фінансування, оскільки є непосильним для місцевих бюджетів. При цьому мають бути закладені підвалини оптимізації економічних відносин між державою та суспільним сектором сфери фізичної культури і спорту.

Головною особливістю управління в соціальних системах є те, що керуючим і керованим у них є людина, а система управління, що виступає як суб'єкт, може бути і об'єктом, коли йдеться про її вдосконалення та приведення у відповідність із потребами суспільства. Серед основних критеріїв, що відрізняють суб'єкт від об'єкта, розглядаються статус і функції; права і повноваження; активність впливу; черговість або ініціатива впливу; сила й інтенсивність впливів; раціональність впливів; ставлення до мети, цілепокладання та цілереалізації.

З розвитком галузі фізичної культури і спорту в державі, особливого значення в організаційно-управлінській науці набувають аспекти, пов'язані із збереженням здоров'я людини, індивідуальністю особистості, рівнем розвитку фізичних якостей і рухових здібностей, підвищенням життєвої активності, якістю життєдіяльності, продовженням людського життя, збільшенням рівня спортивної майстерності, установами спортивних зв'язків на місцевому, регіональному, державному та міжнародному рівнях. При визначенні ціннісних орієнтацій, установами взаємозв'язків окремих частин організованої системи і її функцій, усе більше уваги приділяється визначеному наборові понять, що досить широко вживаються в теорії і практиці організації і управління. Серед них значими є також такі поняття як: «організація», «структура управління», «механізм управління», «система управління», «процес управління», «суб'єкт управління», «об'єкт управління» тощо.

Поняття «організація» розглядається як внутрішня упорядкованість, погодженість взаємодій окремих частин цілого, обумовлених відповідною структурою. У сфері фізичної культури і спорту організаціями є спортивні команди від колективів до міжнародних спортивних організацій – це об'єднання людей і координація різних функцій, спрямованих на досягнення єдиної мети відповідно до законів, правил, що існують у положенні та статуті.

«Структура управління» – (від лат. – побудова) розглядається як внутрішня побудова організованої системи, що представляє єдність стійких взаємозв'язків між її елементами. Для структуроутворення управління в сфері фізичної культури і спорту характерний не стільки спадкоємний взаємозв'язок, скільки різний ступінь супідрядності і взаємозалежності однієї ланки управління від іншої.

«Механізм управління» – це упорядкований стан, що припускає зміну або тимчасову рівновагу між окремими процесами підсистем управління.

«Процес управління» (від лат. – походження) – це взаємодія керівника і виконавця, спрямована на послідовну зміну в керованому об'єкті. Сучасний процес управління в сфері фізичної культури і спорту визначається як дії, що здійснюються на основі наступних принципів:

- раціонального використання модернізованих форм управління в організованих структурах;
- досягнення ефективності в спільній діяльності керуючого і керованого;
- раціоналізації в практиці управління на основі результатів відповідних науково-теоретичних досліджень.

Спортивний менеджмент – це теорія та практика ефективного управління організаціями фізкультурно-оздоровчої та спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах.

Суб'єкт управління в соціальній системі – це той, хто управляє. Як правило, це керівник або орган управління, діяльність якого спрямована на виконавця. Оскільки управління – свідомо діяльність, то суб'єктом завжди буде людина або група людей. У сфері фізичної культури і спорту суб'єктом управління

можуть бути різні спортивні організації, управління, комітети, фізкультурно-спортивні клуби, ради колективів фізичної культури, тренерські ради, окремі особи – педагоги, спортсмени, судді, голови комітетів, завідувачі відділами спортивних колективів тощо.

Об'єкт управління – це те, чим або ким управляють, стосовно чого або кого спрямоване цілепокладання і керуючий вплив з боку суб'єкта управління. Це та частина середовища, на яку спрямований управлінський процес. Об'єкт і суб'єкт управління утворюють єдиний організм – управлінську систему, у якій суб'єкт – керуюча підсистема, а об'єкт – керована.

Виходячи із теоретичних понять організації і управління в галузі фізичної культури можна узагальнити, що *організація і управління фізичною культурою та спортом – це навчальна і наукова дисципліна, яка вивчає сфери, напрями, форми організації спортивної, спортивно-масової, фізкультурно-оздоровчої роботи різних груп населення та їх управління.*

Держава як соціальна система є одночасно суб'єктом і об'єктом управління, що визначає необхідність розглядати їх як дві постійно взаємодіючі системи (керуючу і керовану). Функціонування суб'єкта управління визначається в основному особливостями об'єкта. У науці та практиці державного управління держава здебільшого розглядається як суб'єкт управління, що проявляє себе через державну владу та державне управління. Держава тому і є державою й цим відрізняється від інших суспільних структур, що тільки в ній зосереджена і нею реалізується у суспільстві державна влада.

Винятково важлива роль у сучасній світовій управлінській практиці відводиться взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Ідеологія такої взаємодії базується на тому, що найкращі результати на шляху прогресивного суспільного розвитку можуть бути досягнуті тоді, коли зазначені *суб'єкти співпрацюють між собою як партнери.* Взаємодія органів державної влади із суспільними інститутами повинна здійснюватись на засадах відкритості та прозорості. У результаті взаємодії відбувається і взаємовплив. Завдяки цьому процесу між владою та громадськістю можливим стає здійснення

контролю громадськості за діяльністю влади. Тобто при взаємодії, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада повинна шукати консенсус у відносинах та застосовувати для цього різноманітні механізми та форми. У цьому процесі мають бути зацікавлені обидві сторони, але для здійснення ефективної, плідної взаємодії ініціювати її має влада. Саме тоді і застосовується поняття «залучення громадськості», коли влада здійснює певні кроки для того, щоб населення брало участь у спільному з нею вирішенні проблемних питань та в процесі прийняття рішень у цілому. Тобто «участь громадськості» є результатом процесу «залучення». Унаслідок цього відбуваються серйозні зміни в суб'єктно-об'єктних відносинах.

При залученні громадськості до процесу прийняття рішень, до спільної взаємодії влада виступає як суб'єкт, вона впливає на громадськість з метою активізації її діяльності, створює потрібні для цього умови. У результаті цього громадськість, яка виступала в ролі об'єкта діяльності влади, перетворюється на суб'єкта, вона починає впливати на владу, контролювати її та диктувати свої умови. Це своєрідний парадокс, який полягає в тому, що сама влада має стати ініціатором створення умов для перетворення громадськості на суб'єкта управління, на того, хто саме й здійснює владу в державі, як це зазначено в ст. 5 Конституції України: «Носієм суверенітету і єдиним джерелом влади в Україні є народ. Народ здійснює владу безпосередньо і через органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Право визначати і змінювати конституційний лад в Україні належить виключно народові і не може бути узурповане державою, її органами або посадовими особами. Ніхто не може узурпувати державну владу». Одним із головних принципів, або навіть і передумовою залучення громадян є *принцип довіри влади до пересічних громадян*.

Тому управління можна розглядати як науку, мистецтво, функцію, апарат або орган тощо. *Управління як наука* – вперше розглядалося як засіб підвищення ефективності праці та діяльності організацій і як наукова проблема у сфері промислового виробництва. Сучасний підхід до проблем управління був розроблений і описаний Ф. Тейлором у своїй

роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.). Він заклав основи наукового підходу до вивчення та організації праці до управління діяльністю організацій. Книга Ф. Тейлора вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень. Поступово наука управління значно розвинулась, вийшла за межі однієї галузі та наукових поведінкових наук.

Управління як мистецтво. Розуміння управління як мистецтва пов'язано із здатністю ефективно застосовувати накопичені знання і досвід у практичній управлінській діяльності, призвело до зародження різноманітних людських стосунків та наукових шкіл. Характеристика управління як мистецтва обумовлена тим, що фізкультурні та спортивні організації являють собою складні відкриті соціальні системи на функціонування яких впливають численні та різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. При цьому управління має бути єдиним процесом, який поєднує науку і мистецтво, вимагає не тільки систематичного поповнення наукових знань, але й 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. Кожен співробітник виробничого колективу вносить свою частку в реалізацію колективної діяльності та її ефективності і цінності.

Управління як функція. Поняття «управління» у загальному вигляді розглядається як елемент, функція організованих систем різної природи (технічних, біологічних, соціальних). Це забезпечує збереження їхньої визначеної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію сформованих цілей і програм.

Фізична культура і спорт відносяться до сфери соціального життя, являючи собою невід'ємний елемент нематеріального виробництва. Тому використання поняття «управління» до сфери фізичної культури і спорту є правомірним. Управління реалізується за допомогою виконання ряду управлінських дій, що одержали назву функцій управління. Характеристика управління як функції діяльності працівників фізкультурно-спортивної

організації може бути здійснена на основі аналізу розділу «посадові обов'язки» тарифно-кваліфікаційних характеристик посад керівників і спеціалістів фізичної культури та спорту, головне завдання яких полягає в офіційній фіксації розподілу праці.

Управління як апарат або орган. Управління часто асоціюється з апаратом управління як специфічним складником фізкультурно-спортивної організації. За відсутності такого апарату організація, як цілісне утворення, існувати та ефективно функціонувати не може. Важливим є не тільки наявність апарату управління, але і його структурний склад, характер зв'язків між ланками та 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 стають питання переходу від авторитарного (адміністративного) до демократичного стилю управління.

Управління сферою фізичної культури і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури і спорту, задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні.

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

Галузь фізичної культури й спорту характеризується розгалуженими суспільними відносинами, що виконують суспільно корисні функції, які обумовлюють необхідність державного управління у цій сфері. При цьому необхідно враховувати, що фізична культура і спорт сприяють інтелектуальному, фізичному і духовному розвитку молоді, забезпечують повноцінний та гармонійний розвиток особистості, сприяють підвищенню якості та рівня життя, характеризують

сформованість сталих традицій здорового способу життя та авторитет країни на міжнародній арені.

При цьому держава має регулювати відносини у сфері фізичної культури і спорту шляхом формування державної політики, створенням відповідних державних органів, фінансового, матеріально-технічного, кадрового, інформаційного, нормативно-правового забезпечення даної галузі. Окрім того сфера фізичної культури і спорту потребує розвитку самодіяльного фізкультурно-оздоровчого та спортивного руху в державі, комплексної та організованої взаємодії державних органів із громадськими добровільними фізкультурно-спортивними організаціями та товариствами.

Формування дієвої системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту здійснюється:

- на центральному рівні – органами управління з питань фізичної культури і спорту;
- на регіональному рівні – органами управління фізичною культурою і спортом;
- на місцевому рівні – місцевими органами управління з фізичної культури і спорту районних адміністрацій і міських рад;
- на рівні селищних утворень – громадськими комісіями та відділами з фізичної культури і спорту.

«Управління сферою фізичного виховання і спорту» як наука та навчальний предмет пройшло значний історичний шлях формування та розвитку. В 30-х роках у фізкультурних ЗВО 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 збірці матеріалів з навчальних дисциплін ДЦІФК (1934 р.) містяться розділи присвячені організації самодіяльної фізкультурної роботи у початковій та середній школі, плануванню та обліку фізкультурної роботи у вузах.

Феномен фізичної культури та спорту як соціального, правового, економічного, культурного явища досліджувався багатьма науковцями, які у своїх визначеннях його понятійної

сутності виходять із концептуальних позицій, які притаманні відповідній науковій галузі. Особливої актуальності набувають дослідження змісту, форм, методів, принципів, механізмів державного управління на рівні країни.

Визначними датами та подіями на шляху становлення предмету можна вважати:

1948 р. – у навчальні плани фізкультурних ЗВО окремим курсом було введено «Організацію фізичної культури».

1949 р. – видано друком програму та методичний посібник для студентів «Історія фізичної культури і організація фізичної культури і спорту».

1952 р. – видано методичний посібник для інститутів фізичної культури «Організація фізичної культури і спорту в СРСР».

1961р. – вийшла друком перша наукова праця з питань управління сферою фізичної культури «Організація фізичної культури в СРСР».

1965 р. – вийшла друком нова редакція навчального посібника «Організація фізичної культури».

1966 р. – М. Бунчуком видано методичний посібник «Організація фізичної культури в СРСР».

У 70-ті роки видано низку друкованих видань з питань управління фізичною культурою, а саме: «Організація фізичної культури» (автор М.Ф. Бунчук), «Прогнозування і планування фізичної культури», «Шляхи удосконалення управління фізкультурним рухом» (автор В. Воронова), «Соціально-економічні проблеми фізичної культури і спорту», підручник для інститутів фізичної культури «Управління фізкультурним рухом», «Довідник фізкультурного працівника» (за редакцією П.Ф. Савицького) та «Сопутник фізкультурного працівника» за редакцією В.А. Івонина.

1987 р. – видано підручник для інститутів фізичної культури «Управління фізичною культурою і спортом».

Значний внесок у розвиток науки управління фізичною культурою і спортом зробили вчені Національного університету фізичного виховання і спорту М.М. Бака і М.В. Жмарьов. Серед праць М.М. Баки слід назвати «Проблеми управління підготовки і використання фізкультурно-спортивних кадрів на Україні на

етапі переходу до ринкових відносин». Книги М.В. Жмарьова побачили світ у 80-х роках: «Управління діяльністю тренера», «Системний підхід і цільове управління у спорті», «Управління діяльністю спортивної організації», «Управлінська і організаторська діяльність тренера».

У 90-ті роки спеціальна література з питань управління сферою фізичної культури і спорту майже не видавалась, за винятком «Сопутник працівника фізичної культури і спорту за редакцією П.Ф. Савицького».

З розпадом СРСР виникла нагальна необхідність у підготовці навчальної літератури у якій розглядаються загальні положення науки управління та міститься інформація про управління сферою фізичної культури і спорту України. Першою спробою підготовки такого видання став посібник О.М. Жданової «Управління фізичною культурою». Посібник отримав гриф Міністерства освіти України та використовувався у навчальному процесі фізкультурних ЗВО. У зв'язку із змінами, які відбулися в управлінні сферою фізичної культури і спорту України за останнє десятиріччя, виникла необхідність в оновленні та удосконаленні змісту посібника, доповненні його сучасною інформацією.

1.4. Наукові підходи до вирішення питань управління

Найбільш розповсюдженими підходами до вирішення сучасної теорії управління є системний, процесний та ситуаційний. Вони є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління також в різних сферах життя.

Системний підхід – спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем. Він розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні та змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи. Застосування системного підходу в управлінні дозволяє

розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем. В сучасних умовах у сфері фізичної культури і спорту ідеї та принципи системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем їх розвитку, а особливо в управлінні підготовкою спортсменів.

Процесний підхід – розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж представляє собою процес тому, що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій.

Різні автори, фахівці сфери управління розглядають різний перелік функцій. Огляд сучасної літератури дозволяє виявити такі функції: планування, організація, командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікація, дослідження, оцінка, прийняття рішень тощо.

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

Ситуаційний підхід – є значним внеском в теорію управління. Він вважає конкретно існуючу ситуацію середовища важливою в даний 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 даний, конкретний час. Ситуаційний підхід вимагає від керівника вміння «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

Ситуаційний підхід не відкидає висвітлені вище підходи і не вважає їх невірними. Слід зазначити, що даний підхід увібрив до себе більшість характеристик процесного та системного підходів. Однак ситуаційний підхід визнає, що хоч загальний процес і подібний, специфічні прийоми, які повинен застосовувати керівник для ефективного досягнення мети організації, можуть значно варіювати. Отже, найбільш розповсюдженими підходами

в сучасній теорії управління є системний, процесний та ситуаційний.

Контрольні запитання і завдання:

1. Чому управління називають міжгалузєвою наукою?
2. Де і коли зародилася наука управління? Кого вважають її засновником?
3. Що є спільного і розбіжного у тлумаченні термінів «управління» та «менеджмент»?
4. Які школи наукового управління є відомими в світі?
5. Як формувався навчальний предмет «Управління сферою фізичного виховання і спорту» в системі підготовки фізкультурних фахівців?
6. Які наукові підходи до вирішення проблем управління? Охарактеризуйте їх зміст.

Розділ 2

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

Сфера фізичного виховання і спорту розглядається як підсистема суспільства, а також як відносно і самостійну систему. Сфери діяльності суспільства є його соціальними підсистемами. До соціальних підсистем, які належать до життя людей та їх відносин у суспільстві відносяться: економічна, політична, правова, наука, культура, фізичне виховання і спорт та ін. Соціальними вони є і тому, що основним їх компонентом є людина, вони створені людьми і функціонувати без людей не здатні. Такі підсистеми мають певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичного виховання і спорту як соціальної системи.

2.1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система

Згідно з теорією систем, сферу фізичного виховання і спорту можна розглядати як підсистему суспільства, а також як відносно самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, які в свою чергу можуть бути також розглянуті та вивчені як самостійні системи.

Ознаки сфери фізичного виховання як соціальної системи:

- невід'ємність системи від загальної соціальної системи держави та суспільства;
- складність всієї системи та складність завдань, які вона вирішує;
- спрямованість її діяльності на людину, особистість якої є об'єктом впливу всієї системи в цілому та окремих її підсистем.

Сфера фізичного виховання і спорту як соціальна система має певні ознаки та характеристики, які доповнюють одна одну та дають можливість цілісного сприйняття системи. До них відносяться: відкритість, цілеспрямованість, цілісність, динамічність, ієрархічність, структурність.

Відкритість системи фізичного виховання і спорту обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи мають суттєвий вплив такі фактори: тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому система фізичного виховання і спорту є невід'ємною складовою соціальної системи суспільства.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту як і окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які входять до складу 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 фізичного виховання і спорту входить багато компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організації, 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 фізичного виховання і спорту. Сфера фізичного виховання 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 фізичного виховання і спорту характеризує безперервність її змін в цілому, а також змін окремих складових. Змінюються: методика, рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності

фахівців, матеріально-фінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку сфери фізичного виховання і спорту, що повинно враховуватися у діяльності її організацій.

Ієрархічність системи в тому, що у ній існує підпорядкованість підсистем та об'єктів, цілей, завдань. Саме ієрархічність дозволяє виділити управлінські вертикалі всередині підсистем більшості організацій.

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

Сфера фізичного виховання і спорту в Україні включає три *підсистеми управління*.

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. До неї відносяться: фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби та ін.

Третя підсистема – управління у підприємницьких фізкультурно-спортивних організаціях. До цієї групи входять організації професійного спорту (спортивні клуби з футболу, професійна футбольна ліга та ін.) та комерційні організації фізкультурно-спортивно напряму (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри та ін.).

2.2. Правова і програмно-нормативна база розвитку фізичної культури і спорту

Згідно зі ст. 5 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприянням інших органів державної влади та органів місцевого

самоврядування. Поряд із цим до органів державного управління сферою фізичної культури і спорту віднесено саме систему органів виконавчої влади. Відповідно, ці органи, діючи від імені держави з метою реалізації управлінських функцій, здійснюють державне управління в регіоні та забезпечують розвиток фізичної культури і спорту.

Стаття 6 зазначеного закону визначає повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, та інших центральних органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту. Міністерства та інші центральні органи виконавчої влади сприяють розвитку фізичної культури і спорту за місцем роботи та проживання громадян та забезпечують взаємодію з відповідними громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості.

Водночас у Законі України «Про фізичну культуру і спорт» не визначений вичерпний перелік функцій та повноважень місцевого органу управління сферою фізичної культури і спорту. Натомість деякі з них містяться в розділі II Закону «Суб'єкти сфери фізичної культури і спорту». Зокрема, місцевому органу управління в особі місцевої державної адміністрації надається право виступати засновниками окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та надавати їм підтримку (фінансову, кадрову, інформаційну).

На вирішення конкретних питань фізкультурно-спортивної діяльності впливають законодавчі акти економіки, освіти, медицини та інших галузей. Але основним для галузі фізичної культури і спорту є Закон України «Про фізичну культуру і спорт». Крім цього Закону, для сфери фізичної культури і спорту важливими були Укази Президента України «Про державну підтримку розвитку фізичної культури і спорту в Україні» та «Про додаткові заходи щодо державної підтримки розвитку фізичної культури і спорту в Україні», «Про розвиток олімпійського руху в Україні», Цільова комплексна програма «Фізичне виховання – здоров'я нації», Державні тести і

нормативи оцінки фізичної підготовленості населення України, Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту та ін.

Основними напрямками впровадження фізичної культури в Законі є:

1. Фізкультурно-оздоровча діяльність.
2. Фізичне виховання.
3. Масовий фізкультурно-спортивний рух.

В середніх загальноосвітніх навчально-виховних закладах уроки фізкультури проводяться не менше 3 разів в тиждень.

2. Фізична підготовка військовослужбовців здійснюється у формі спеціальних занять обсягом не менше 4 разів на тиждень.

В складі педагогічних колективів дошкільних дитячих установ та інших закладів освіти передбачаються посади фахівців з фізичного виховання. В дошкільних закладах мають проводитися щоденні фізкультурно-оздоровчі заняття.

У Законі йдеться також про спортивні змагання, про види спорту, про спортивну класифікацію, про гарантії підвищення спортивної кваліфікації, про спорт вищих досягнень, про національні збірні команди, про спортивне суддівство, про професійну діяльність у спорті, про спортивні відзнаки.

Законом вирішуються питання державного управління у сфері фізичної культури і спорту. Центральний орган державного управління фізичною культурою розробляє, а Кабінет Міністрів України (Президент) затверджує Державну програму розвитку фізичної культури і спорту. Кабінет Міністрів України затверджує систему програмно-оціночних нормативів і вимог щодо фізичного розвитку населення. Рівень фізичного розвитку визначається органами охорони здоров'я.

Законом і державними документами України прийнято:

- зобов'язано виконками місцевих Рад розробити регіональні програми розвитку фізичної культури;
- засновано 100 президентських стипендій для перспективних спортсменів України;
- зобов'язано Кабінет Міністрів України:
- вирішити питання про матеріальні винагороди для чемпіонів та призерів Олімпійських ігор, чемпіонів світу, Європи;

- забезпечити фінансування участі збірних команд України в міжнародних змаганнях.

Головною метою Цільової програми є створення необхідних соціально-економічних, нормативно-правових, організаційно-технічних умов щодо підвищення життєздатності сфери фізичної культури і спорту та адаптації її до ринкових відносин.

Основними завданнями програми є: зміцнення здоров'я населення на принципах здорового способу життя; посилення впливу фізичної культури на підвищення продуктивності праці та обороноздатності; сприяння економічному і соціальному прогресу; утвердження міжнародного авторитету України. Найважливішими напрямками розвитку фізичної культури Програма стверджує такі:

- фізичне виховання у навчально-виховній сфері;
- фізкультурно-оздоровча робота у виробничій і соціальній побутовій сфері;
- фізична підготовка військовослужбовців;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність серед інвалідів;
- спорт вищих досягнень.

Найсуттєвішими заходами щодо реалізації напрямків розвитку фізичної культури є:

1. У навчально-виховній сфері:
 - встановлення державних вимог до фізичного виховання дітей;
 - забезпечення обґрунтованих обсягів рухової активності (в дошкільних виховних закладах – щоденно, в середніх навчальних закладах – не менше 3 год;
 - розробка системи тестів і оціночних нормативів і вимог до фізичного розвитку та рівнів фізичної підготовки;
 - введення залік з фізичної культури в середніх освітніх закладах (5, 9, 11 класи) та професійно-технічних і ЗВО;
 - створення умов для фізкультурних занять в закладах післядипломної освіти;
 - розроблення нормативів кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення фізичного виховання;

- організація «шкіл здоров'я» при диспансерах, поліклініках, виховних закладах.

2. У соціально-побутовій сфері:

- передбачити посади спеціалістів з фізкультурно-оздоровчої роботи в штатних розписах міністерств і відомств;

- запровадити критерії оцінки розвитку фізичної культури;

- рекомендувати ввести посади організаторів фізкультурно-оздоровчої роботи на підприємствах і установах з кількістю працівників понад 500 осіб (поза залежністю від форм власності);

- запровадити нормативи фінансування розвитку фізичної культури з фондів соціального розвитку;

- створювати автоматизовані діагностичні центри при спортивних клубах, профілакторіях тощо;

- ввести обов'язкові заняття з фізичної культури для працюючих в екстремальних умовах (авіатори, водії локомотивів, служб рятування тощо);

- розробити програми самостійних занять фізичною культурою та комплекси вправ для різних демографічних груп населення;

- обладнати містечка здоров'я, пункти прокату спортінвентарю в парках культури і зонах відпочинку.

3. У підготовці військовослужбовців:

- розробити програмно-нормативне забезпечення фізичної підготовки особового складу військових формувань із врахуванням специфіки їхньої діяльності;

- розробити настановчу програму з фізичної підготовки в Збройних Силах;

- запровадити єдину систему контролю за рівнем фізичної підготовки військовослужбовців, особового складу правоохоронних органів, інших військових формувань;

- створити регіональні центри (табори) фізичної підготовки допризовників.

4. У роботі з інвалідами:

- впровадити науково-обґрунтовану систему організації занять фізичною культурою та спортом;

- розробити систему добору інвалідів для організації занять фізичною культурою і спортом;

- забезпечити обладнанням спортивні споруди для проведення фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з інвалідами.

5. У спорті вищих досягнень:

- визначити пріоритетні види спорту, в яких спортсмени України спроможні на високі спортивні досягнення;
- удосконалити систему підготовки національних збірних команд України;
- розробити нормативно-правову базу, яка регламентуватиме професійну діяльність спортсменів і фахівців;
- здійснити заходи щодо створення належних умов членам та тренерам національних збірних команд.

Розвиткові фізичної культури і спорту в сільській місцевості програмою передбачається:

- реформування організаційних основ фізкультурного руху в сільській місцевості, створення територіальних фізкультурно-спортивних клубів;
- введення в штат сільських та селищних громад посад організаторів фізкультурно-оздоровчої роботи (рекомендаційно);
- створення належної матеріально-технічної бази;
- підготовка фахівців фізичної культури і дійової системи фізкультурної освіти;
- створення центрів олімпійської підготовки з видів спорту, які переважно культивуються в сільській місцевості (велосипедний, кінний, лижний тощо);
- надання сільському населенню в користування спортивні споруди за рахунок місцевих бюджетів;
- щорічне виділення коштів на роботу ФСТ «Колос».

Забезпечення розвитку фізичної культури і спорту здійснюватиметься в таких напрямках:

- науково-методичне забезпечення;
- медико-біологічне забезпечення;
- кадрове забезпечення;
- фінансове і матеріально-технічне забезпечення;
- інформаційне забезпечення;
- встановлення міжнародних зв'язків.

2.3. Державні органи управління фізичною культурою і спортом в Україні

Державні органи управління, до компетенції яких входить фізична культура, умовно можна поділити на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції

До першої з названих груп відносяться такі, що у своїй діяльності розглядають та вирішують питання із різних сфер життя країни, в тому числі фізичної культури.

Найголовнішим представником органів управління загальної компетенції є Верховна Рада України. Це Вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури та спорту в країні. Так, Верховною Радою України приймається Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який є законодавчою базою функціонування всіх підсистем фізичної культури. Крім названого закону, Верховною Радою приймаються закони у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту тощо).

У складі Верховної Ради України діє депутатська комісія у справах молоді, спорту і туризму. Вона вивчає проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, організовує роботу з їх виконання, здійснює контроль. Аналогічні функції виконують Ради народних депутатів обласного, міського та громадських рівнів. Крім того, Ради народних депутатів, регіональні адміністрації формують склад та керують діяльністю відповідних комітетів фізичної культури та спорту державних органів спеціальної компетенції. Рішення Рад народних депутатів носять законодавчий характер і є обов'язковими для всіх фізкультурних організацій, що розташовані на їх території. Зміст роботи депутатських комісій визначається планом роботи, у якому враховуються пропозиції депутатів і накази виборців.

Другу групу державних органів, в компетенції яких знаходяться питання фізичної культури, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств і відомств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться Міністерство освіти та науки України, Міністерство охорони

здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

Для керівництва розвитком фізичної культури в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так у системі Міносвіти України діє Управління з фізичної культури і спорту, яке є державною (бюджетною) організацією. Управління керує розвитком фізичної культури серед дітей, учнівської та студентської молоді. Відповідні осередки існують в областях.

Третю групу органів державного управління складають органи спеціальної компетенції. До цієї групи входять Міністерство України у справах сім'ї, молоді і спорту, на обласних, міських, районних рівнях – комітети, відділи, управління, сектори.

Міністерство України у справах сім'ї, молоді і спорту – є центральним органом державної виконавчої влади, підвідомчим Кабінету Міністрів України. Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань молоді, фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток. У межах своєї компетенції Міністерство організує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням.

2.4. Громадські організації в сфері фізичної культури і спорту

Громадські органи управління фізичною культурою і спортом доповнюють державні форми організації фізичного виховання, сприяють залученню широких мас населення до рішення завдань, пов'язаних з оздоровчою фізичною культурою, розвитком масового, професійного та олімпійського, паралімпійського, дефлімпійського спорту. Громадські органи управління здійснюють координують розвиток фізичної культури і спорту з урахуванням територіально-відомчого принципу. Керівні і виконавчі органи управління формуються за принципом виборності знизу доверху від низового колективу до центральних органів, шляхом висунання кандидатур і проведення виборів на загальних зборах, конференціях, пленумах – обираються відповідні органи і визначається їх кількісний склад.

Громадські органи управління фізичною культурою і спортом (колективи фізичної культури, спортивні і фізкультурно-оздоровчі клуби) у своїй діяльності спираються на фізкультурний актив, створюють різні комісії, федерації з видів спорту, з метою стимулювання росту ділової кваліфікації фізкультурних кадрів, підвищення відповідальності, інформуються вищестоящі фізкультурні органи про проведену роботу та ін. Спортивні товариства мають свою символіку (прапор, емблему, членські квитки, нагрудні значки, спортивну форму й т. ін.).

Фінансуються громадські органи управління фізичною культурою і спортом з різних джерел – частково з держбюджету, профспілкових організацій, доходів виробничої, господарської, видавничої, комерційної діяльності, спонсорів, організованих виставок, лекцій, лотерей, аукціонів, спортивних заходів, особистих внесків, соціального страхування, місцевих бюджетів, від експлуатації спортивних споруд і інших різних платних послуг.

Серед значної кількості громадських організацій, в останні роки істотні *соціальні завдання вирішуються Національним Олімпійським Комітетом України (НОК)*, що створений 22 грудня 1992 р. Генеральною асамблеєю засновників і остаточно визнаний Міжнародним Олімпійським Комітетом у вересні 1993 р, як самостійна громадська організація. НОК функціонує відповідно до типового статуту Олімпійської Хартії. Очолює НОК президент і три віце-президенти. Члени НОК обираються на чотири роки. У їхньому складі: представники від областей (це голови управлінь з фізичної культури і спорту облдержадміністрацій), міста Києва, представники національних федерацій з видів спорту, представники громадських організацій і окремих громадян України, що сприяють розвитку Олімпійського руху – це почесні, заслужені спортсмени, тренери, працівники фізичної культури і спорту, спонсори.

Діяльність НОК багатопланова і багатогранна. В останні роки яскраво виражена нова тенденція, відповідно до якої подальший розвиток Олімпійського руху зв'язується з його комерціалізацією і спортивною професіоналізацією. Це супроводжується великими

витратами на організацію і управління сучасним Олімпійським рухом.

На сучасному етапі основними державними і частковими джерелами фінансування НОК є:

- надходження з держбюджету України, від спортивних суспільних, відомчих та інших організацій;
- надходження бюджетних засобів МОК;
- спонсорські засоби фірм, приватних осіб;
- надходження від ліцензування – продажу прав використання символіки НОК;
- відрахування від продажу лотерей, комерційної діяльності, продажу квитків на окремі спортивні заходи і прав на телетрансляцію;
- доходи від лекційної, рекламно-видавничої діяльності, від продажу Олімпійських монет тощо.

Таким чином, в останні роки, структура фінансування НОК, як і інших громадських організацій у сфері фізичної культури і спорту стала якісно іншою. Часто випадки використання фінансових джерел, що не мають безпосередніх відносин до спортивної діяльності. Це одержання доходів від речових і автомобільних ринків, розміщених на території спортивних споруджень, від організаційних виробничих підприємств, від здачі в оренду спортивних баз, від організації виставки, від доходів з нерухомості (автостоянки, гаражі), від продажу продукції спонсорів.

З переходом до ринкових відносин, що веде роль у управлінні фізичною культурою, спортом і туризмом у цілому зберігають різного роду державні структури (мерії, адміністрації, виконавчі комітети міст, областей, районів). Але з розвитком ринкової системи необхідний загальний контроль для захисту від можливих висновків спонсорських і торговельних угод, що суперечили б завданням розвитку національного фізкультурного руху в Україні.

З економічної точки зору фізична культура як галузь народного господарства відноситься до невиробничої сфери, а діяльність фізкультурних організацій і кожного працівника безпосередньо не направлена на створення суспільного

матеріального продукту і національного доходу. *Мета їх діяльності полягає у створенні фізкультурно-спортивних послуг, які сприятимуть задоволенню потреб у фізичному розвитку і удосконаленні, за допомогою чого розширюються можливості для розвитку матеріального виробництва. Проте усередині галузі існують свої власні джерела фінансування і накопичення грошових коштів. До них відносяться:*

1. Прямі асигнування з державного бюджету (загальнодержавного і місцевого).
2. Непряме бюджетне фінансування (асигнування міністерств і відомств, що знаходяться на бюджетному фінансуванні).
3. Асигнування з профспілкового бюджету (19–23 %).
4. Відрахування кооперативних організацій.
5. Власні накопичення фізкультурних організацій від надання платних послуг, проведення спортивно-масових заходів, комерційної діяльності.
6. Реалізація спортивних виробів, виготовлених на підприємствах, що знаходяться у підпорядкуванні фізкультурних організацій.
7. Видавнича діяльність.
8. Проведення грошових лотерей.
9. Збори вступних членських внесків.
10. Надходження від доходів житлово-комунальних господарств.
11. Спонсорські і меценатські надходження.

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, до компетенції яких входить розвиток фізичного виховання і спорту.
4. Розкрийте структурну побудову та напрямки діяльності Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, ланок його системи на обласному, міському, районному рівнях.

5. Які є громадські організації, що функціонують у сфері фізичного виховання і спорту?
6. Дайте загальну характеристику федерацій з видів спорту.
7. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.
8. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту.
9. Які є напрями освіти, спеціальності та спеціалізації підготовки фахівців фізкультурного профілю?
10. Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичного виховання і спорту?
11. Які складники ефективного використання кадрових ресурсів?

Розділ 3

РЕГЛАМЕНТУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Організація є одна із базових форм суспільства. Кожна людина входить до складу однієї або декількох організацій. Більшість людей, практично, все своє життя пов'язують із організаціями і є їх членами або вступають з ними в контакт. Отже, *організація* – це група людей, діяльність котрих свідомо координується для досягнення мети. Інакше кажучи організацію можна визначити як «цільову спільність». Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, якщо не буде утворювати різноманітні види організацій – промислові, торгівельні, заклади культури, освіти, організації фізкультурно-оздоровчого та спортивного спрямування.

3.1. Регламентация діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту

Під час незалежності України з'явилися певні передумови соціального та економічного реформування держави. Розпочався процес змін та оновлень у сфері фізичного виховання 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 проєктів, створенні

фондів розвитку фізичної культури.

Регламентация діяльності передбачає встановлення визначених меж дій, прав, повноважень, обов'язків як організації загалом, так і її підрозділів та працівників. Вона відображена у відповідних документах. *Види регламентації* приблизно однакові в усіх фізкультурно-спортивних організаціях: 1) правова; 2) організаційна; 3) адміністративна; 4) нормативна; 5) економічна.

Правова регламентація здійснюється на підставі правових актів трьох категорій: 1) законів; 2) підзаконних актів, що видаються радами народних депутатів різних рівнів; 3) специфічних правових актів, обов'язкових тільки для організацій, які працюють у сфері фізичної культури і спорту. Приклади законів: Закон України «Про фізичну культуру і спорт», Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні», Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті».

До специфічних правових актів, які регламентують діяльність тільки у сфері фізичної культури і спорту, належать: 1) єдина спортивна класифікація України; 2) календарний план змагань; 3) Положення про порядок проведення спортивних змагань; 4) правила змагань тощо.

Єдина спортивна класифікація України (ЄСКУ) з видів спорту визначає порядок, умови й вимоги присвоєння спортивних звань і розрядів. ЄСКУ забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності по всій країні. Основні її завдання: 1) визначення рівня кваліфікації спортсменів і тренерів; 2) підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів; 3) дотримання єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і розрядів. Відповідно до ЄСКУ можуть бути присвоєні такі спортивні звання: 1) заслужений тренер України; 2) заслужений майстер спорту України; 3) майстер спорту України міжнародного класу; 4) гросмейстер України (для шахів і шашок); 5) майстер спорту України. Спортивні розряди: перший, другий і третій юнацькі; перший, другий і третій; кандидат у майстри спорту України. Календарний план змагань складається

за принципом спадкоємності проведення змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків, він обов'язковий для виконання всіма організаціями, які беруть участь у проведенні змагань або делегують на них спортсменів. Положення про порядок проведення спортивних змагань затверджується організацією, яка проводить змагання, і регламентує всі питання, з ним пов'язані (мета, місце і час, програма, керівництво, учасники, порядок проведення, визначення переможців тощо).

Організаційна регламентація здійснюється на підставі документів із назвою: «Статут» або «Положення про діяльність». В них визначаються мета і завдання діяльності, структура організації, функціональні обов'язки посадових осіб та інше.

Нормативна регламентація здійснюється на підставі документів, в яких фіксуються різні нормативні аспекти діяльності організації, її окремих підрозділів і працівників. Для ДЮСШ це, наприклад: кількість вихованців, котрі займаються у групах; наповненість і склад груп; режим навчально-тренувальної роботи; кількість годин на засвоєння тих чи інших частин програми тощо.

Адміністративна регламентація здійснюється на підставі документів, що видаються адміністрацією (керівництвом) організації. Для ДЮСШ це, наприклад: накази директора школи; розпорядження заступників або керівників підрозділів; посадові інструкції внутрішнього характеру тощо.

Економічна регламентація здійснюється на підставі документів, що визначають нормативи використання фінансів і матеріальних цінностей. Наприклад, відомості про заробітну плату; документи, що відображають фінансування навчально-тренувальних зборів команд тощо.

Фізкультурно-спортивні організації несуть *юридичну та соціальну відповідальність*. *Юридична відповідальність*, фактично, є різновидом соціальної. Це закріплений в законодавстві та забезпечуваний державою юридичний обов'язок відповідати в разі невиконання взятих на себе зобов'язань. Підставами юридичної відповідальності є сукупність обставин, які роблять таку відповідальність можливою та необхідною.

Питання юридичної відповідальності належать переважно до сфер господарського і цивільного права, але у сфері спорту значною мірою вони належать до нової для України галузі спортивного права, яке регулює сукупність суспільних відносин, що виникають і реалізуються у процесі організації та формування спортивних команд, встановлення вимог до професійних спортсменів, при проведенні контролю за дотриманням правил або регламентів. До вельми широкого кола правовідносин, що охоплюється сферою спортивного права, належить правове регулювання не тільки професійного спорту, але й дитячо-юнацького спорту, правове забезпечення громадських фізкультурно-спортивних об'єднань, регулювання правового статусу різних учасників спортивної діяльності (спортсменів, тренерів), правові аспекти організації і проведення спортивних змагань, регулювання податкових відносин у спортивній сфері, право інтелектуальної власності в цій сфері, відносини у сферах суддівства, спортивного арбітражу, міжнародного співробітництва у спортивній галузі. Самоврядні спортивні організації можуть самостійно встановлювати процесуальні норми спортивного права, це впливає зі специфіки характеру окремих правопорушень у цій сфері та відповідальності за їх вчинення (маються на увазі, зокрема, такі санкції як дискваліфікація, обмеження участі у змаганнях і т. п.).

Сутність феномена *соціальної відповідальності* (без юридичної складової) полягає в тому, що всі можливі професійні і життєві ситуації, які трапляються у сфері фізичної культури і спорту, неможливо регламентувати в офіційних документах. Соціальна відповідальність – це відповідальність перед суспільством, перед колегами і співпрацівниками, перед клієнтами, перед громадськістю загалом. В основу соціальної відповідальності закладено насамперед етичний підхід, який регламентує поведінку. Такий етичний підхід застосовується до всієї діяльності організації і для окремих засобів, що використовуються задля досягнення її цілей.

Спонсорство – один із важливих елементів маркетингової політики в спорті багатьох країн. На сьогоднішній день спонсор (анг. хресний батько, поручитель, гарант) є дуже бажаним для

проведення спортивних змагань. Під *спонсорством* розуміють фінансову або іншу матеріальну допомогу, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям або особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів. Спонсорство – це ділові взаємовідносини між тим хто надає засоби і між організацією або особою, котрі пропонують взамін будь-які права, привілеї, які спонсор може використати в своїх комерційних цілях.

Не слід плутати спонсорство із меценатством. *Меценатство* – це акт або манера поведінки зі сторони багатой та щедрої людини, який допомагає поетам, письменникам, спортсменам. Здійснює допомогу виключно з доброї волі, за рахунок своєї щедрості та при відсутності інтересів економічного характеру.

3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій

Багаточисельні 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; і такі, що проводять обов'язкові заняття і заняття фізичною культурою на добровільних засадах; організації, які виробляють товари, надають послуги тощо.

Незалежно від типу та умовного віднесення організацій до тієї чи іншої групи всі вони мають спільні риси. Оскільки поняття «організація» є ключовим. Будь-яка група людей повинна відповідати деяким обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відноситься наявність:

- як мінімум двох людей, котрі вважають себе частиною групи;
- мети (очікуваного результату), яка сприймається як загальна для всіх членів даної групи;
- членів групи, котрі свідомо сумісно працюють для досягнення загальної мети.

Наведена умовна класифікація дає змогу з'ясувати сутність та типологію 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 членів організації, можливість їх участі в управлінні;
- вміти кваліфіковано утворити нову організацію, здійснити розвиток, реорганізацію чи ліквідацію організації.

Типологічне групування – це розподіл сукупності одиниць аналізу за певними ознаками на однорідні групи. Типологія організацій для практики управління є досить важливою. Адже управляти і вміти застосувати теоретичні знання, зрозуміти особливості діяльності організації, якщо відсутнє уявлення про те якого вона типу, є доволі складним. Організації фізкультурно-оздоровчої та спортивної спрямованості можуть бути згруповані за різними ознаками, зокрема:

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

Типи організацій за формою власності. Кожне суспільство формує свою систему управління, яка адекватна соціально-економічному і політичному розвитку. У країнах з ринковою економікою функціонують системи управління, які базуються на підприємницькій поведінці. Для них характерна високий ступінь незалежності і необмежені можливості для здійснення творчої ініціативи.

У залежності від організаційно-правового статусу всі організації, юридичні особи поділяються на дві категорії: комерційні та не комерційні.

Комерційні – основною метою діяльності мають отримання прибутку. До цієї групи належать: господарські товариства (командитне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, акціонерне товариство та ін.). З метою здійснення підприємницької діяльності, суб'єкти фізкультурно-спортивної спрямованості можуть об'єднуватися у господарські товариства.

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. До господарських товариств належать: акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з податковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство та ін.

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 та 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 і внесенням змін до статуту товариства.

Товариством з обмеженою відповідальністю – товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 10 осіб. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів.

Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариством, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеска кожного учасника. Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.

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), та які не беруть участі в діяльності товариства. Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повного відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства.

Не комерційні – не розглядають отримання прибутку головною метою своєї діяльності, не розподіляють прибуток між членами. До цієї групи належать: спортивні кооперативи; фонди; об'єднання громадян; об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки); некомерційні партнерства; автономні некомерційні 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 даної організації. Всі спортивні організації, залежно від мети діяльності, поділяються на такі, що здійснюють:

1. Фізкультурну та навчально-спортивну роботу (осередки, спортивні школи, клуби та ін.).
2. Забезпечення можливості займатися фізичною культурою і спортом (спортивні споруди, комплекси, пункти прокату, турбази, тири, парки та ін.).
3. Медичне обслуговування (фізкультурні диспансери).
4. Підготовку фізкультурних кадрів (вузи різного рівня акредитації).
5. Забезпечення сфери фізичного виховання і спорту необхідною інформацією, пропаганду фізкультурно-спортивних знань (газети, журнали, телебачення, радіо та ін.).

Типи організацій за функціональним призначенням.

1. Спортивні школи. Система спортивних шкіл включає: комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи; дитячо-юнацькі спортивні школи і 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; школи вищої спортивної майстерності.

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

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

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

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

6. Кафедри фізичного виховання ЗВО різних рівнів акредитації (не фізкультурних).

7. Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту, управління, відділи держадміністрацій.

8. Національний Олімпійський комітет України, відділення НОКУ в областях.

9. ЗВО фізичного виховання і спорту.

10. Федерації з видів спорту (національні, обласні, міські).

11. Спілки, асоціації, фонди фізкультурно-спортивного і прямивання.

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 перш за все територіально державним устроєм України.

3.3. Кадрове забезпечення та ступенева підготовка фахівців для сфери фізичної культури і спорту в Україні

Якість та результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення сфери фізичного виховання і спорту України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі. Це, перш за все, покращення стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Вихід України на міжнародну спортивну арену, як самостійної, незалежної держави, визнання її міжнародними і спортивними організаціями, робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог.

В самому широкому сенсі під поняттям «кадрова політика» в сфері фізичної культури і спорту слід розуміти системну діяльність державних органів влади яка спрямована на формування, удосконалення, впровадження комплексу стандартів, професійних вимог до службовців, педагогічних та інших працівників галузі, критеріїв їх підбору, підготовки та перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу та його збереження на основні кількісно-якісних прогнозів і перспектив розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Актуальними на даний час є пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту визначені у національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту зміст яких зводиться до наступного: по-перше, кадрова політика в галузі має базуватись на використанні науково обґрунтованих підходах до прогнозування та задоволення реальних потреб суспільства у відповідних фахівцях (як за кількістю, так і за якістю підготовки); по-друге, держава здійснює заходи щодо підвищення рівня захисту інтересів фахівців галузі, удосконалення системи їх морального та матеріального стимулювання, нормування оплати праці, посилення особистої відповідальності за кінцевий результат професійної діяльності; по-третє, визначальними чинниками у доборі кадрів мають стати фаховий рівень, досвід роботи та вміння працювати в нових соціально-економічних

умовах; по-четверте, удосконалення і систематичне проведення атестації працівників фізичної культури і спорту, оновлення нормативної бази з питань класифікації професій галузі.

Кадрове забезпечення, як складова кадрової політики галузі, за своєю сутністю є полі функціональним поняттям, яке визначає зміст правового, організаційного, змістового, діяльнісного компонентів системи базової фахової підготовки спеціалістів галузі за відповідними напрямами, системи післядипломної освіти, підвищення кваліфікації, як умови перманентного удосконалення фахової компетенції працівників фізичної культури і спорту.

На сучасному етапі, основними завданнями удосконалення системи кадрового забезпечення діяльності галузі, є: розробка і затвердження нормативів кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту для формування державного замовлення на підготовку відповідних фахівців; оптимізація кількості вищих навчальних закладів, які готують таких фахівців; удосконалення порядку ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів які проводять підготовку фахівців галузі; удосконалення механізму залучення, підготовки та використання волонтерів у сфері фізичної культури і спорту; створення навчально-науково-спортивних комплексів на базі ЗВО, що належать до сфери управління Мінсім'ямолодьспорту; видання державною мовою підручників, навчальних посібників та методичних рекомендацій з фізичної культури та спорту; шляхом стандартизації освіти удосконалити вимоги до змісту, обсягу та якості вищої освіти, що визначаються загальною метою освітньої і професійної підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту.

Надзвичайно важливим для оптимізації механізму кадрового забезпечення діяльності галузі є розуміння сутності поняття «кадрові процеси» та загальних засад управління, які мають бути адекватними управлінській ситуації, що склалася.

Під кадровими процесами слід розуміти об'єктивно зумовлені, соціально значущі зміни, розгортання стану кадрових відносин і зв'язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу, результат дії об'єктивних та суб'єктивних факторів, причому як у середині організації так і поза нею. Галузі фізичної культури і

спорту в повній мірі притаманні такі кадрові процеси як: оволодіння професією, включення особистості у сферу професійної діяльності, подальше професійне навчання та підвищення кваліфікації, становлення професіонала, посадове зростання, узагальнення, систематизація та передача набутого передового професійного досвіду, творчий генезис фахівця-професіонала.

Кадровим процесам притаманні підвищена динаміка, нестабільність, стихійність, неврівноваженість, спостерігається посилення впливу традицій та звичаїв, здебільшого з негативними наслідками. Управління кадровими процесами – це цілеспрямований, спланований, координуючий і свідомо організуючий вплив суб'єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам у них з метою досягнення організацією поставлених цілей.

Підготовка фізкультурних фахівців в Україні проводиться на конкурсній основі, відповідно до затвердженої Концепції реалізації ступеневої освіти для підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за напрямками: «Фізичне виховання», «Здоров'я людини», «Спорт».

За освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр» підготовка відбувається за спеціальностями: «Фізичне виховання», «Фізична реабілітація», «Олімпійський та професійний спорт».

Фізичне виховання. Спеціалісти фізичного виховання працюють у дошкільних установах та навчальних закладах: загальноосвітніх школах, гімназіях, училищах, коледжах, вузах різних рівнів акредитації. Посади, що займають фахівці названої групи, можуть називатися по-різному: учитель фізичної культури, керівник фізичного виховання, викладач кафедри фізичного виховання. У більшості навчальних закладів, викладачі фізичної культури мають категорії: другу, першу, вищу. Зкладам освіти, які ведуть підготовку здобувачів за названою спеціальністю дозволяється рішенням Ради відкривати спеціалізації в рамках спеціальностей.

Фізична реабілітація. Фахівці з фізичної реабілітації переважно працюють в системі Міністерства охорони здоров'я. У багатьох лікувальних закладах функціонують кабінети ЛФК, здорового способу життя, проводяться заняття з хворими, інвалідами. Центрами такої роботи є також фізкультурні диспансери. В рамках названої спеціальності також можуть функціонувати спеціалізації.

Олімпійський та професійний спорт. Спеціалісти названого фахового профілю працюють на посадах тренерів. Цей вид діяльності традиційно вважається найбільш престижним і популярним. В Україні культивується більше 100 видів спорту, і в кожному з них навчально-тренувальним процесом керують тренери. Тренери за результатами своєї роботи, а також іншими показниками поділяються на тренерів другої, першої та вищої категорій. Посади, на яких працюють фахівці даного профілю, носять назви: тренер, старший тренер, державний тренер.

Фахівців з вищою освітою для сфери фізичного виховання і спорту готують понад 60 навчальних закладів України. У їх числі:

ЗВО фізкультурного профілю: Національний університет фізичного виховання і спорту (м. Київ); Львівський державний університет фізичної культури, ; Харківська державна академія фізичної культури; Дніпропетровський державний університет фізичної культури і спорту; Донецький державний інститут здоров'я, фізичного виховання і спорту при Національному університеті фізичного виховання і спорту.

Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) в класичних університетах: Ізмаїльський державний гуманітарний університет; Волинський національний університет імені Лесі Українки; Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника; Запорізький національний університет; Кам'янець-Подільський національний університет; Миколаївський державний університет ім. В.О.Сухомлинського; Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича; Таврійський національний університет ім.

Вернадського; Житомирський державний університет імені Івана Франка; Херсонський державний університет та ін.

Факультети 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 І. Франка; Кіровоградський 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 П.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 колегіум імені Т.Г.Шевченка; Бердянський державний педагогічний університет; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського та ін.

Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) інших вузів: 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»; Львівський орден Червоної Зірки інститут Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного Національного університету «Львівська політехніка» – цей ЗВО здійснює підготовку курсантів за спеціальністю «Фізичне виховання» зі спеціалізацією «Фізична підготовка у Збройних Силах». Фізкультурні фахівці в системі

Збройних Сил займають, як правило, посади начальників фізичної підготовки і спорту армій, оперативних командувань, дивізій, бригад, полків, працюють викладачами у військових навчальних закладах.

Коледжі фізичної культури в Івано-Франківську та Дніпродзержинську.

Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю. До цієї групи відносяться 17 закладів: 8 училищ фізичної культури (у Києві, два у Харкові, в Броварах Київської області, Львові, Дніпропетровську, Миколаєві); 2 училища олімпійського резерву (в Харкові, Херсоні); 6 ліцеїв-інтернатів спортивного профілю (в Києві, Білій Церкві Київської області, Березному та Костополі Рівненської області, смт. Терезине Броварського району Київської області, Запоріжжі).

Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю знаходяться у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки (їх було 9 училищ і 4 ліцеї-інтернати) та Мінсім'ямолодьспорту (3 училища і 2 ліцеї-інтернати). Вони забезпечують систему безперервної та і галузевої освіти (рівень – «молодший спеціаліст») для обдарованих і висококваліфікованих спортсменів, розвиток спортивних здібностей у молоді з метою підготовки спортсменів у національні збірні команди України.

Як було зазначено вище, на сучасному етапі ЗВО здійснюють «ступеневу» підготовку студентів, яка передбачає підготовку фахівців різного освітнього рівня: бакалаврів та магістрів. Всі навчальні заклади проходять процедуру ліцензування та акредитації (див. предметний покажчик).

Впровадження ступеневої системи повинно задовольнити потребу і успільства у спеціалістах різного освітнього рівня та професійної спрямованості, яка обумовлена змінами соціально-економічного стану України.

У фізкультурних ЗВО акредитованих за III–IV рівнями здійснюється підготовка фахівців за програмами базової вищої освіти, програмами підготовки бакалаврів та магістрів.

Якість та результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення. Кадрове забезпечення сфери фізичного виховання і спорту

України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі. Це, перш за все, покращення стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Вихід України на міжнародну спортивну арену, як самостійної, незалежної держави, визнання її міжнародними і спортивними організаціями, робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог.

В самому широкому сенсі під поняттям «кадрова політика» в сфері фізичної культури і спорту слід розуміти системну діяльність державних органів влади яка спрямована на формування, удосконалення, впровадження комплексу стандартів, професійних вимог до службовців, педагогічних та інших працівників галузі, критеріїв їх підбору, підготовки та перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу та його збереження на основні кількісно-якісних прогнозів і перспектив розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Актуальними на даний час є пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту визначені у національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту зміст яких зводиться до наступного: по-перше, кадрова політика в галузі має базуватись на використанні науково обґрунтованих підходах до прогнозування та задоволення реальних потреб суспільства у відповідних фахівцях (як за кількістю, так і за якістю підготовки); по-друге, держава здійснює заходи щодо підвищення рівня захисту інтересів фахівців галузі, удосконалення системи їх морального та матеріального стимулювання, нормування оплати праці, посилення особистої відповідальності за кінцевий результат професійної діяльності; по-третє, визначальними чинниками у доборі кадрів мають стати фаховий рівень, досвід роботи та вміння працювати в нових соціально-економічних умовах; по-четверте, удосконалення і систематичне проведення атестації працівників фізичної культури і спорту, оновлення нормативної бази з питань класифікації професій галузі.

Кадрове забезпечення, як складова кадрової політики галузі, за своєю сутністю є полі функціональним поняттям, яке визначає зміст правового, організаційного, змістового, діяльнісного

компонентів системи базової фахової підготовки спеціалістів галузі за відповідними напрямками, системи післядипломної освіти, підвищення кваліфікації, як умови перманентного удосконалення фахової компетенції працівників фізичної культури і спорту.

На сучасному етапі, основними завданнями удосконалення системи кадрового забезпечення діяльності галузі, є: розробка і затвердження нормативів кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту для формування державного замовлення на підготовку відповідних фахівців; оптимізація кількості вищих навчальних закладів, які готують таких фахівців; удосконалення порядку ліцензування та акредитації вищих навчальних закладів які проводять підготовку фахівців галузі; удосконалення механізму залучення, підготовки та використання волонтерів у сфері фізичної культури і спорту; створення навчально-науково-спортивних комплексів на базі ВНЗ, що належать до сфери управління Мінсім'ямолодьспорту; видання державною мовою підручників, навчальних посібників та методичних рекомендацій з фізичної культури та спорту; шляхом стандартизації освіти удосконалити вимоги до змісту, обсягу та якості вищої освіти, що визначаються загальною метою освітньої і професійної підготовки кадрів для сфери фізичної культури і спорту.

Надзвичайно важливим для оптимізації механізму кадрового забезпечення діяльності галузі є розуміння сутності поняття «кадрові процеси» та загальних засад управління, які мають бути адекватними управлінській ситуації, що склалася.

Під кадровими процесами слід розуміти об'єктивно зумовлені, соціально значущі зміни, розгортання стану кадрових відносин і зв'язків, кількісних та якісних параметрів кадрового корпусу, результат дії об'єктивних та суб'єктивних факторів, причому як у середині організації так і поза нею. Галузі фізичної культури і спорту в повній мірі притаманні такі кадрові процеси як: оволодіння професією, включення особистості у сферу професійної діяльності, подальше професійне навчання та підвищення кваліфікації, становлення професіонала, посадове зростання, узагальнення, систематизація та передача набутого передового професійного досвіду, творчий генезис фахівця-

професіонала. Кадровим процесам притаманні підвищена динаміка, нестабільність, стихійність, невірноваженість, спостерігається посилення впливу традицій та звичаїв, здебільшого з негативними наслідками. Управління кадровими процесами – це цілеспрямований, спланований, координуючий і свідомо організуючий вплив суб'єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам у них з метою досягнення організацією поставлених цілей.

3.4. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів в сфері фізичної культури і спорту

Підготовка наукових кадрів для сфери фізичної культури і спорту здійснюється двома шляхами: в аспірантурах, докторантурах. *Аспірантура* – основна форма планомірної підготовки наукових кадрів.

Аспірантури функціонують у фізкультурних вузах: Національному університеті фізичного виховання і спорту (м. Київ), Львівському державному університеті фізичної культури, Харківській державній академії фізичної культури, Дніпропетровському інституті фізичної культури і спорту та в багатьох класичних педагогічних університетах. В кожному з них утворено відділ аспірантури. Він у своїй діяльності керується вимогами законів України «Про освіту», Положенням «Про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів» та інших нормативно-інструктивних документів, рішень, наказів МОН України та АК України з питань підготовки та атестації науково-педагогічних і наукових кадрів, наказів ректора, рішень вченої ради, розпоряджень проректора з наукової роботи.

Прийом до аспірантури проводиться за конкурсом. Не пізніше, ніж за 3 місяці до початку навчання оголошується про прийом на вакантні місця із зазначенням спеціальностей, терміну прийому і переліку документів необхідних до подання.

До аспірантури ВНЗ приймаються громадяни 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 ЗВО або відповідно до міждержавних і міжурядових угод. Умови вступу до аспірантури іноземних громадян регулюються Правилами прийому та навчання іноземних громадян у ЗВО.

Термін навчання в аспірантурі з відривом від виробництва – і без відриву – 4 роки.

Підготовка кандидатів наук з фізичного виховання і спорту (докторів філософії) здійснюється за трьома науковими спеціальностями, які відповідають навчальним спеціальностям. Вступники до аспірантури складають іспити зі спеціальності, філософії та іноземної мови в обсязі навчальних програм для ЗВО IV рівня акредитації. За час навчання аспіранти здають кандидатські іспити та готують до захисту кандидатську дисертацію на здобуття наукового ступеня «Кандидата наук з фізичного виховання і спорту» (доктора філософії).

Докторантура функціонує в Національному університеті фізичного виховання і спорту (м. Київ) і Львівському університеті фізичної культури, НПУ ім. М.П. Драгоманова, Національному університеті «Чернігівський колегіум» ім. Т.Г. Шевченка у них лише стаціонарна форма навчання. У докторантуру поступають через співбесіду кандидати наук віком до 40 років.

Важливою є проблема раціонального використання кадрових ресурсів, особливо за умови діяльності значної кількості ЗВО, 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 та ін.

Підготовка кваліфікованих фахівців у навчальних закладах та дотримання положень їх ефективного використання дасть можливість вирішення проблеми кадрового забезпечення сфери фізичного виховання і спорту.

Кадри, їх загальний рівень фахової компетентності, акумульований внутрішній потенціал і здатність до ефективного виконання посадових обов'язків, стабільність і збалансованість кадрового корпусу галузі – є вирішальною та головною передумовою розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Кадри є основним (постійним, штатним), як правило, кваліфікованим складом працівників організацій, установ, підприємств галузі. Кадрам галузі фізичної культури і спорту притаманні такі риси, як: професійна підготовка; постійний характер службово-трудова, викладацької, викладацько-тренерської, управлінської діяльності, яка є основним джерелом фінансових надходжень; діяльність спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій галузі фізичної культури і спорту.

Контрольні запитання і завдання:

1. Які особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах?
2. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні?
3. Що є спільного та розбіжного в їх діяльності та діяльності традиційних організацій?
4. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?
5. Охарактеризуйте значення спонсорства для діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту.
6. Що можуть надати спонсори організаціям сфери?
7. Що можуть запропонувати організації сфери спонсорам?

Розділ 4

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Функції управління – це спеціалізовані види робіт (діяльності), спрямовані на розв’язання специфічних, різноманітних та складних проблем взаємодії між окремими структурними підрозділами організації, які потребують здійснення значного комплексу конкретних заходів. Зміст та набір функцій, які здійснюються в процесі управлінської діяльності, залежать від типу організації (бізнесова, адміністративна, суспільна, освітня тощо), розмірів організації, сфери її діяльності (виробництво, надання послуг), рівня в управлінській ієрархії, функцій всередині організації (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси). Цикл управління щодо конкретних умов діяльності кожного підприємства визначається управлінськими діями керівника: визначення цілей діяльності, розроблення стратегії й тактики досягнення цілей, встановлення конкретних завдань, визначення й вибір ефективних методів управління, організація та контроль за головними напрямками діяльності і розвитку організації, аналіз та оцінка ефективності рішень, що приймаються, результатів їх виконання; підбір і розстановка керівників підрозділів, аналіз проблем, розроблення підходів до їх вирішення і вибору альтернатив, управління комунікаціями та мотивацією, оцінка ступеня досягнення цілей тощо.

4.1. Класифікація та взаємозв’язок функцій управління

Функції управління у сфері фізичної культури і спорту – це напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснити управлінський вплив.

Основні функції управлінської діяльності:

- *організація*, діяльність по створенню нових та (або) якісному вдосконаленню раніше створених і функціонуючих систем будь-

якого типу у відповідності з мінливими внутрішніми та зовнішніми умовами;

- *планування*, діяльність по створенню умов для цілеспрямованого, динамічного та пропорційного розвитку об'єкта менеджменту шляхом розробки різних планів;

- *мотивація*, діяльність по створенню системи стимулів, які активізують персонал організації ефективно працювати відповідно до розроблених планів;

- *контроль*, діяльність, яка включає спостереження за плином процесів в об'єктах менеджменту, порівняння розмірів параметрів, які контролюються, із заданою програмою, виявлення відхилень від програми, їх місця, часу, причини та характеру;

- *координація (фінансування, підготовка кадрів)*, діяльність по забезпеченню неперервності процесу менеджменту, досягнення узгодженості в роботі організацій, підрозділів і окремих виконавців за допомогою встановлення раціональних зв'язків між ними.

Таким чином, основні функції менеджменту тісно пов'язані між собою і складають єдиний процес, який характеризує механізм управлінського впливу. Наприклад, *конкретні функції* управління фізичною культурою та спортом (як галуззю) можуть включати:

- фізичне виховання молоді, яка навчається;
- організація фізкультурно-спортивної роботи з населенням;
- підготовка висококваліфікованих спортсменів за видами спорту, розвиток професійного спорту;
- підготовка спортивного резерву;
- проведення спортивних змагань та масових заходів;
- наукове та програмно-методичне забезпечення фізичного виховання та розвитку спорту тощо.

4.2. Принципи та методи управлінської діяльності

Принципи менеджменту в фізичній культурі та спорті являють собою основні правила, положення та норми поведінки,

якими керуються органи управління та окремі керівники в процесі здійснення управлінської діяльності.

Принцип єдиноначальності. Чим повніший взаємозв'язок підлеглого з керівником, тим менша ймовірність отримання ним суперечливих вказівок і вища персональна відповідальність за наслідки роботи.

Принцип безумовної відповідальності. Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих. Підлеглі, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність; керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих.

Принцип паритету повноважень і відповідальності. Повноваження – це право на виконання дорученої роботи, а відповідальність – це обов'язок її виконати. Тому відповідальність за конкретні дії не може перевищувати передбачений обсяг делегованих повноважень, але і не повинна бути меншою за нього.

Принцип делегування повноважень. Повноваження, делеговані окремим керівникам, повинні бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання очікуваних результатів.

Принцип діапазону управління. Для кожної управлінської посади існує гранична кількість співробітників, якими може ефективно керувати одна людина; ця цифра може змінюватися залежно від ситуацій та їх впливу на кількість часу, необхідного для ефективного менеджменту.

Принцип прямого керівництва. Чим менш опосередковані особисті контакти керівника з підлеглими, тим ефективнішим є керівництво. За безпосереднього контакту керівник може краще навчати, отримувати пропозиції і вникати в сутність проблем.

Принцип відповідності завдань. Завдання окремих осіб і структурних підрозділів повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей організації.

Принцип науковості. Полягає в необхідності побудови всієї системи менеджменту на новітніх наукових даних, які характеризують закономірності та об'єктивні тенденції розвитку

фізичної культури та спорту; використання індивідуального підходу до кожного об'єкта впливу; здійснення критичної оцінки ефективності рішень, які приймаються; використання сучасних засобів і методів обробки управлінської інформації.

4.3. Планування як функція управління

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу, як мінімум, двох причин. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення корективів до планів спонукають зміни у навколишньому середовищі.

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 складові планування:

1. Визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи.
2. Визначення переліку операцій необхідних для досягнення визначених цілей і вирішення завдань.
3. Ресурсне забезпечення роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань.
4. Організація виконання, тобто послідовне і паралельне виконання дій для забезпечення виконання поставлених завдань.
5. Контроль діяльності, тобто співставлення та оцінка отриманих результатів з бажаними.

Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність.

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

Стратегічне планування – набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій для досягнення цілей. Це детальний всесторонній комплексний план, який призначений

для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування складається з таких етапів:

- визначення цілі (цілей) згідно вимог конкретності та вимірюваності, орієнтації у часі (довгий або короткий часовий термін), реальності, узгодженості;

- аналіз зовнішнього середовища і виявлення обмежень, тобто несприятливих факторів (економічних, політичних, ринкових, ін.), які можуть завадити досягненню цілі;

- розробка альтернатив та критерію виконання. Цей етап дає відповідь на питання: «які існують шляхи для того, щоб потрапити із стану, у якому організація знаходиться в даний час в стан, у якому прагне знаходитись у майбутньому?»

Сучасна теорія управління розглядає декілька альтернатив, які можуть мати місце при визначенні стратегічних шляхів розвитку цивілізації: обмеження зростання, зростання, скорочення, поєднання.

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, яка найбільш часто обирається організаціями і полягає у зростанні визначених показників діяльності. Стосовно фізкультурних організацій можна вести мову про зростання кількості штатних працівників, матеріально-технічної бази, впровадження нових видів фізкультурно-оздоровчих послуг, зростання кількості залучених до занять, кількості проведених масових заходів тощо.

Скорочення – альтернатива, яка обирається організаціями дуже рідко. Її часто називають «стратегією останнього способу».

Поєднання – як альтернатива розвитку, може бути обраною великими організаціями, які функціонують у різних ланках фізкультурного руху. Альтернатива поєднання передбачає сполучення будь-яких з трьох альтернатив, що згадувались вище. Наприклад, спортивний клуб промислового підприємства традиційно відповідає із проведення виробничої гімнастики в цехах та відділах. В умовах, коли підприємства не працюють або

працюють нерегулярно, неповний тиждень і таке інше – планувати зростання даного напрямку діяльності є недоречним, тому мова може йти про альтернативу і скорочення. Але на засадах зростання може плануватися, наприклад, діяльність дитячої спортивної школи спортклубу.

Одночасно з вибором альтернатив повинен мати місце 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 ідоров'я, трудовтрати, 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.

Планування реалізації стратегії вимагає наявності в організаціях 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, управлінь, відділів, відділень з видів спорту, комісій);
- плани окремих видів діяльності (навчально-тренувальний процес, виховна робота, підвищення кваліфікації кадрів);
- плани діяльності окремих груп людей або окремої людини (планування підготовки команди, план роботи оргкомітету змагань, план підготовки спортсмена).

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

4.4. Делегування повноважень та побудова організаційних структур в управлінській діяльності

Сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура», які тісно пов'язані між собою, але не є синонімами.

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

Організація – це процес утворення структури, встановлення зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення цілей. Реалізація функції «організація» здійснюється у процесі організаційної діяльності. Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину і конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складниками організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

а) розподіл праці – розподіл загальної роботи в організації на окремі частини, достатні для виконання окремим працівником у відповідності до його кваліфікації та здібностей;

б) групування робіт та видів діяльності у 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 даному керівникові (встановлення діапазону контролю);

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт і з нидів діяльності (створення механізмів координації).

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

Фахівці теорії управління розглядають функцію «організація» у двох аспектах:

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

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

Делегування означає передачу завдань та повноважень особі, яка буде їх виконувати. Делегування являє собою акт, який перетворює людину в керівника. Щоб краще зрозуміти, що таке делегування, слід розібратися у тому, що таке відповідальність та повноваження.

Відповідальність являє собою 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, в першу чергу, несе відповідальність її керівник, хоча безумовно, до відповідальності буде притягнений і головний бухгалтер.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та зусилля її співробітників для виконання визначених завдань. Вони делегуються посаді, а не особі, яка обіймає посаду у даний час. Це відображено у 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 людина 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 виділені на харчування, використав для своїх власних потреб. Він також перейшов межі

своїх повноважень, але його дії мають негативне забарвлення і протирічати цілям 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.

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

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

- перебільшення власних можливостей за принципом: «я це зроблю краще»;
- невпевненість 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 підлегли блокують процес делегування їм повноважень:

- відсутність ініціативи, побоювання самотужки вирішувати проблему;
- прагнення уникнути критики заможливі помилки (чим більша відповідальність, тим більша можливість помилок);

- відсутність інформації та ресурсів, необхідних для успішного виконання завдань;
- виконання значного обсягу роботи (або уявлення, що це так) та уникнення додаткових завдань;
- відсутність впевненості у своїй професійній підготовленості та і в спроможності якісного виконання завдань;
- відсутність додаткових мотиваторів, позитивних стимулів за додаткову роботу і пов'язана з нею відповідальність.

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

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин. 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 фізкультурної організації, як системи, можна виділити головні компоненти. Вони, на прикладі спортивної школи, виглядають таким чином:

1. Керуюча підсистема (керівники школи та тренери).
2. Результуюча підсистема (вихованці спортивної школи).
3. Забезпечувальна підсистема (співробітники, які забезпечують ресурсами та обслуговують процес функціонування спортивної школи). Структурні компоненти спортивної школи:
керуюча: директор, заступник, тренери, інструктори;
результуюча: вихованці у складі груп різних типів;
забезпечувальна: бухгалтер, лікар, працівники стадіону, ін.

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

Сформована організаційна структура не є незмінною. Організаційна структура базується на планах та напрямках

діяльності, тому зміни в них можуть вимагати відповідних змін у структурі.

Процес зміни організаційної структури носить назву «*реорганізація*» або «*реструктуризація*». Фахівці теорії управління пов'язують процес успішної діяльності організацій з постійними змінами їх організаційної її структури. Успішно діючі організації регулярно оцінюють адекватність своїх організаційних структур та змінюють їх так, як того вимагають зміни планів та напрямків 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.

В теорії управління описані *типові організаційні структури*, які можуть використовуватися при проектуванні організацій в сфері фізичної культури та спорту. Прикладами організаційних структур можна назвати: лінійну, функціональну, комбіновану.

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 тільки названому керівникові. Підлеглі виконують тільки розпорядження безпосереднього керівника, вищий керівник свої розпорядження виконавцям передає також через нього.

Аналізуючи сутність лінійної організаційної структури можна зазначити її переваги та недоліки.

Переваги лінійної оргструктури:

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

Недоліки лінійної оргструктури:

- зростання числа 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 в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями.

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

Переваги функціональної оргструктури:

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

Недоліки функціональної оргструктури:

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

Комбіновані структури. Прикладом комбінованих структур є лінійно-штабна, яка характеризується тим, що при керівництві її існує спеціальний орган (штаб), який розробляє проблемні питання, і стратегію діяльності, визначає перспективи розвитку. До складу такого «штабу» входять спеціалісти з основних видів діяльності організації, в тому числі й громадські (комісії, тренерські ради, спеціально утворені групи). Названі органи виконують дорадчі функції, їх повноваження полягають у зборі інформації та розробці варіантів рішень тощо.

Існує поділ праці за вертикаллю. У зв'язку з цим, слід розглянути питання централізованих і децентралізованих організацій. Організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття

важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені також по нижчих рівнях управління.

У сильно децентралізованих організаціях керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження у конкретних областях діяльності. В рамках однієї організації одні відділи можуть бути більш централізовані, ніж інші.

Організації поділяються також 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 всіх 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. В теорії управління описано декілька методів ефективної інтеграції організації.

Контрольні запитання і завдання:

1. Назвіть загальні принципи професійного управління
2. Дайте визначення поняттю «функція управління».
3. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
4. Розкрийте суть і зміст планування як функції управління.
5. Дайте визначення поняттю «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»?

Розділ 5

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Структура управління персоналом являє собою складову різних демографічних, соціальних, функціональних і професійних груп працівників і відносин між ними. Професійні фактори впливають на зміст праці під впливом науково-технічних потреб (поява нових професій, відмирання старих професій). Кваліфікаційна структура управління персоналом визначає ефективність трудового потенціалу в цілому і кожного працівника окремо. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Ефективність діяльності організації може розглядатися не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного як задоволеність співробітників своєю працею, участю у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

5.1. Технологія та напрямки управління персоналом сфери фізичної культури і спорту

Вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери фізичної культури і спорту є актуальним. Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування такої технології, яка дозволить підвищити соціально-економічну ефективність будь-яких організацій, в тому числі – фізкультурних. Технологія управління, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом. Актуальним є ставлення сучасних керівників до управління персоналом, яке слід розглядати не просто як управління робітниками, а як

діяльність більш ґрунтовно, де головну роль відіграють кадри. Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складових технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній області, враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності. В сучасних фізкультурних організаціях не завжди мають місце всі складові ефективного управління персоналом: планування, підбір і відбір, адаптація, мотивація, навчання, просування по службі, оцінка. Інколи їх зміст не відповідає вимогам сьогодення.

У світовій практиці склалися дві основні моделі управління персоналом: 1) «американська», яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і «підгонку» під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – працівник; 2) «японська», яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і «підгонку» під неї відповідної посади. Діє система: працівник – посада. Аналіз цих двох моделей свідчить про їх переваги і недоліки. Так, при «американській» системі, практично, неможливо підібрати 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 все ж таки є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування системи.

«Європейська» система враховує позитивні й ліквідує негативні сторони попередніх моделей управління персоналом, а саме: здійснюється початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, передбачених посадою; пошук працівника, який найбільш повно відповідає даним вимогам; взаємна «підгонка» працівника і посади. Тобто, діє система: *посада – працівник – посада*. Стратегічні концепції управління персоналом, в рамках нового управлінського мислення, розглядають працівників як вирішальний фактор збереження

дієздатності організації. Вони націлені на підготовку кадрів у відповідності до мінливих вимог ринку та з врахуванням впровадження нових технологій.

Головним в управлінні людськими ресурсами повинні стати: 1) ресурсна орієнтація, тобто дослідження здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації з метою оволодіння новими технологіями; 2) інтеграція прагнень, потреб та інтересів працівників з інтересами організації, оскільки відомо, що люди – це і є найголовніше в технології. Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку самої організації та виражається в реалізації кадрової політики. 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 необхідній кількості.

Кадрова політика – це діяльність, яка скерована 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, обумовлені відношенням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з державними органами, зарубіжними партнерами та ін.), а також цілі, пов'язані зі ставленням організації до свого персоналу. Задачі кадрової стратегії включають підвищення престижу організації, дослідження морально-психологічного клімату в середині організації, аналіз перспектив розвитку людських ресурсів, узагальнення і попередження причин звільнення працівників та ін.

З кадровою політикою тісно пов'язані такі важливі показники як ефективність, динамічність діяльності, конкурентноздатність і авторитет організації. Щоб бути успішною тривалий час, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація сфери фізичного виховання і спорту повинна бути як ефективною так і

результативною. *Результативність є наслідком того, що «здійснюються потрібні та вірні дії», а ефективність є наслідком «правильної послідовності цих дій».* У зв'язку з цим, необхідно пропонувати нові напрямки стратегії управління персоналом.

Стратегія повинна здійснюватися із врахуванням наступних об'єктивних правил: 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) в 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.

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення технології управління персоналом. *Технологія управління персоналом* – це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання трудового і творчого потенціалу, який буде сприяти досягненню цілей організації. *Напрями управління персоналом* – розрізняють техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний.

- техніко-технологічний: відображає рівень розвитку конкретного підприємства, особливості використання в ньому техніки (технології, виробничі умови) та ін.

- організаційно-економічний: містить питання, які пов'язані із плануванням кількості, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією праці, діловодством та ін.

- правовий: включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом;

- соціально-психологічний: відображає питання соціального і психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження різноманітних соціопсихологічних процедур в практику кадрової роботи;

- педагогічний: передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням і навчанням персоналу та ін. Застосування сучасних здобутків в діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту може значно підвищити ефективність їх діяльності.

Розглянемо *складові технології управління персоналом*. Отже, процес управління персоналом необхідно розпочинати з правильного планування кадрів. Адже *зарахування на роботу невідповідного працівника* веде до: неправильного виконання роботи; порушення трудової дисципліни; конфліктних ситуацій між працівниками; аморальності поведінки; невинуватеної плинності кадрів. Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть:

- бути перевантажені роботою;
- перебувати у 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 впровадження програми кадрового забезпечення. Під час кадрового планування необхідно виходити із законів, та нормативно-правових актів, які регламентують і регулюють роботу і кадрами, передбачити рівень їх плинності. Не менш важливою є проблема якісного складу працівників.

При плануванні набору на довготерміновій основі необхідно: думати про персонал, який є, про його вік, вміння, якості та досвід; передбачити плинність кадрів на найближчий рік чи кілька років; переглядати плани на майбутнє, прогнозувати зв'язок із можливим розширенням, змінами в політиці чи

технології; враховувати 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 в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Сюди відносять:

- 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 ш'язків, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій, і митах, фестивалях.

- служби працевлаштування;

- рекомендації вищого керівництва. До *пасивних* відносять такі, які використовуються у випадку коли пропозиція перевищує попит. Тут можна назвати:

- розміщення об'яв у ЗМІ;

- пропонування своїх послуг;

- другорядний найм: набір у тимчасові і творчі групи. Особливим видом є реклама, стаття про організацію, переваги роботи у ній, яка готується керівництвом або спеціальною службою персоналу. *В об'яві про прийом* на роботу слід вказати:

- 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 подачі);

- адресу і контактні телефони.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці. При відборі кадрів слід керуватися *наступними принципами*:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони особистості. Пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш прийнятних;

- відмова у прийомі 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, стать, вік, здоров'я, психічний стан та ін.);

- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої 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 як предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації в цілому, її традиціям, культурі, здатності підтримувати дружні стосунки з оточуючими, працювати в команді. Якості, якими повинен володіти працівник визначаються так званою професіограмою або карткою компетентності. Це портрет Ідеального працівника (деталізований), з яким співставляють 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, виконавчість, професіоналізм тощо):

- анкета про останню посаду: дані про організацію де працював;

- документ про освіту та успішність навчання у ЗВО (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 оцінки персоналу: процедуру оцінки можна кваліфікувати за декількома напрямками: за об'єктом, тобто тим що оцінюється:

- діяльність;
- наявність тих чи інших якостей.

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 професіональна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить з собою раніше набуті досвід і погляди, які можуть «вписатися» або «не вписатися» в 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:

- сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення;
- уникнути багатьох помилок, які викликані недостатньою інформованістю про організацію та її особливості;
- відчути, що його чекали, до його приходу готувалися;
- зменшити психологічне побоювання провалу, а тим самим «зняти» ймовірність дострокового звільнення. У результаті заходів адаптації економляться кошти і підвищується продуктивність роботи працівника. Вищезазначене 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 всіх рівнів;
- 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 види скорочують термін «входження» працівника в роботу і налагодження соціальних стосунків. Професійна адаптація повинна передбачати:

- роз'яснення критеріїв оцінки 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 розвиток персоналу. Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників. Важливим є систематичне *підвищення кваліфікації* співробітників. Підвищення кваліфікації необхідне і корисне у таких випадках:

- коли особа працевлаштовується;
- коли співробітника призначають на нову посаду або коли йому доручають нову роботу;
- коли у процесі контролю було встановлено, що у працівника бракує відповідних навиків для ефективного виконання роботи.

До *форм* підвищення кваліфікації відносять:

- семінари, круглі столи, лекції;
- інструктаж, настанови;
- курси підвищення кваліфікації;
- стажування в іншій організації того ж типу;
- самостійні заняття.

Професійно-кваліфікаційне зростання працівників завжди супроводжується їх посадовим просуванням або ротацією, що цілком забезпечує постійний і ефективний розвиток всієї організації.

Для ефективного функціонування організації необхідна ще одна, складова – *мотивація персоналу*. Мотивація, є центральною ланкою в ієрархії складових технологій управління персоналом. Завжди треба пам'ятати про людину з її потребами, 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 багатьма чинниками. Мотивацію слід розрізнати *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 у працівника натхнення, 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 взаємовідносин з керівником, членами колективу.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона потребує вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху досягає керівник, котрий має вміння, здібності спонукати працівників до високого рівня напруження своїх зусиль, а в кінцевому результаті – до ефективного виконання роботи. Неабияку роль у мотивації *відіграє винагорода*. Вона має важливе значення для оцінки виробничої ініціативи, теорія і практика доводять, що можливість отримання винагороду стимулює людей до роботи, підвищує результативність. Заробітна платня – відноситься до грошової винагороди. Більшість фізкультурних організацій мають сьогодні дуже обмежені можливості встановлення заробітної плати, не є достатнім стимулом для покращення якості роботи. Тому слід застосовувати інші – нематеріальні стимули, наприклад: делегування повноважень, просування по службі, проведення атестації, здійснюється оцінка виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

5.2. Формальні та неформальні групи в організаціях сфери фізичної культури і спорту

Будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю). Велика організація, ніяким чином, може включати в себе багато малих груп. Такі офіційно утворені організації є формальними, а групи, які утворені керівництвом, називаються формальними групами (підрозділи управлінь, рад спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи, команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція – виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей.

В організації існує три основних типи формальних груп:

- група керівника (командна);
- робочі групи;
- комітети.

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу, 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 виконанням будь-яких окремих завдань. Інколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака – групове прийняття рішень та виконання їх дій. Можна розрізнити комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет змагань, комісія з перевірки діяльності тощо) і постійні – перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

Формальна організація виникає за волею керівника. Але вона є одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що породжують неформальні групи. Всі разом неформальні групи складають 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, взаємозахист, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, які займаються фізичною культурою (команди, секції, групи).

З точки зору теорії управління, лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер спирається на 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 з формальними, та використання неформальних організацій для досягнення цілей формальної організації.

Окрім вищенаведених причин виникнення неформальних груп, слід розглянути 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, не беручи до уваги, що вони існують в кожній організації. Дійсно, деякі неформальні групи можуть зашкоджувати досягненню цілей діяльності, по неформальних каналах можуть розповсюджувати неправдиві чутки, які формують негативне ставлення до керівництва. Позиції, на яких стоять неформальні групи, можуть інколи викликати протидію всіляким змінам, модернізації.

Однак така поведінка може бути реакцією на ставлення керівництва до такої неформальної групи. Такі випадки негативної реакції заважають керівникові бачити численні

потенційні вигоди під 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.

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;
- врахувати 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 розповсюдженню чуток.

5.3. Вплив керівництва на підлеглих та стилі управління

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, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях.

Поняття «технологія управління» можна тлумачити як:

- сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та

функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;

- комплекс управлінських знань, вмінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях. Технологію управління забезпечує керівник.

Управлінська діяльність – це технологічний процес, який необхідно здійснювати для ефективної діяльності організації.

Отже, складовими елементами технології управління є:

- професійні знання і вміння керівника;
- інформаційна техніка;
- процес управління.

Професійні знання і вміння керівника – необхідні елементи управління організацією сфери фізичної культури і спорту. Організації сфери сьогодні працюють у нових економічних умовах, більшість з них, окрім основної професійної діяльності, пов'язаної їм залученням населення до спортивних або оздоровчих занять, вирішують проблеми виживання, пошуку джерел фінансування. Це призвело до появи нових аспектів діяльності керівників установ та організацій. Саме тому, вимоги до кадрів апарату управління значно іростають і вже неможливо здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, опираючись тільки на досвід і здоровий глузд.

Зміст праці – це сукупність трудових функцій працівника, які визначають 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 в сфері фізичного виховання і спорту має особливості, які притаманні управлінській праці в соціальних і истемах. Специфіка цієї праці полягає у 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 скеровані на конкретний результат (підготовка спортсменів, оздоровлення населення, проведення змагань та ін.). Керівник-фахівець є адміністратором, організатором, лідером, виховником підпорядкованого йому

колективу. Тому, 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 всім 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 прояву специфічних особистісних якостей та ситуативного мислення.

Перелік важливих аспектів діяльності керівника включає: попередню підготовку, опанування сучасних методів набору кадрів, планування кількості робочих місць, розробки вимог, які ставляться до працюючих; комплектування персоналу, його навчання та інструктування, спілкування з персоналом, мотивацію, врахування інтересів, атестацію персоналу.

Врахування керівником всіх вищезазначених аспектів дасть змогу:

- бачити діяльність організації вцілому, системно адаптувати її до впливів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, виходячи з конкретної ситуації;

- кваліфіковано аналізувати проблему, готувати і вибирати альтернативні рішення, передбачаючи при цьому можливі їх наслідки;

- приймати організаційні рішення і виконувати процедурні дії (заохочувати і карати, відзначати своїх підлеглих, делегувати повноваження і завдання та ін.);

- передавати свої ідеї, розробки, накази, розпорядження в усній та письмовій формі, вміло будувати свої стосунки з колегами як в середині, так і за межами організації.

Інформаційна управлінська техніка широко використовується в управлінській діяльності, зокрема засоби розмноження документів (принтери, ксерокси), засоби отримання, обробки, передачі і розповсюдження інформації (телефон, факс, електронна пошта та ін.).

Процес управління діяльністю спортивної організації та її підрозділами здійснюється на основі спеціальних дій, які називаються функціями управління. Керівники, які мають у своєму підпорядкуванні певну групу людей (підлеглих) – це керівники управлінських структур. До них відносять: начальників управлінь, голів рад спортивних товариств, керівників відділів, голів спортклубів, директорів спортивних споруд, тренерів і а начальників команд, осіб, які очолюють комерційні структури тощо.

Спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети називається лідерством. Звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих називається *стилем керівництва*. Існує традиційна класифікація стилів керівництва. Згідно неї стиль може бути: автократичним, демократичним, ліберальним. Існує також інша класифікація, згідно неї виділяють 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. Такий керівник базує і пою поведінку на впевненості у тому, що люди не хочуть працювати, уникають 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 даному стилі лідерства керівник залишається авторитарним, але піклується про настрій та добробут підлеглих. Він навіть може залучити підлеглих до планування завдань, але зберігає за собою фактичну владу приймати рішення.

Демократичний лідер переконаний, що: за відповідних умов підлегли візьмуть на себе відповідальність, будуть прагнути до неї, застосовувати самоуправління і самоконтроль; підлегли 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.

В організаціях, які очолюють демократичні керівники, спостерігається високий рівень делегування повноважень. 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 одноособною владою, демократичне – розподілом влади та участю підлеглих у управлінні, то ліберальне – мінімальною участю керівника. Підлеглі мають повну свободу у прийнятті власних рішень.

Керівник, який зосереджений на роботі або орієнтований на завдання, перш за все піклується про проектування завдань та розробку системи заохочення.

Керівник, який зосереджений на людях піклується, в першу чергу, про підлеглих. Такого керівника теж цікавлять результати праці, але він прагне їх покращити, завдяки удосконаленню людських відносин. Він робить акцент на взаємодопомозі, дозволяє підлеглим брати максимальну участь в прийнятті рішень, рахується з потребами підлеглих, допомагає їм вирішувати свої проблеми.

Різні стилі керівництва, які наведені вище, є умовними в тому відношенні, що неможливо чітко визначити для того чи іншого конкретного керівника тип лідерства або стиль керівництва. У різних ситуаціях керівники можуть поводити себе по-різному, і це визнають фахівці теорії управління, які вивчали та визначили різні стилі керування ситуаційним підходом.

Щоб добре орієнтуватися в ситуації, керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих і свої власні завдання, потреби, повноваження та якість інформації. Керівник завжди повинен бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, до зміни стилю керівництва. Керівник, який обрав визначений стиль лідерства 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 протягом всього професійного життя. Він повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, які найбільш прийнятні для конкретної ситуації.

У відповідь на питання про найкращий стиль керівництва, фахівці називають *адаптивний* або орієнтований на реальність. І 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.

5.4. Управління конфліктними ситуаціями в спортивних організаціях

Конфлікт – визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово «конфлікт» зазвичай викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли на саме таких позиціях і вважали, що конфлікт – явище небажане і його слід уникати. Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні. Конфлікт допомагає виявити різні точки зору, надає додаткову інформацію, допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем. Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу членам трудового колективу висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів. Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також – призвести до зниження особистої задоволеності і групової співпраці.

Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення. Існують *чотири основних типи конфліктів*:

- внутрішньособовий,
- міжособовий,

- між особою та групою,
- міжгруповий.

Внутрішньособовий – його сутність дещо доповнює вищеподане визначення конфлікту. Це конфлікт, який відбувається немовби всередині людини. Його розповсюджена форма - ролевий конфлікт. Він частіше за все виникає у зв'язку з протиріччями у настановах, які надходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт – найрозповсюдженіший. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не співпадають точки зору 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 у майбутньому виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

Міжгруповий конфлікт виникає в організаціях, які складаються із багаточисельних формальних і неформальних груп. Такі конфлікти можуть виникнути у зв'язку із невизначеністю функціональних областей, не чітко сформульованими цілями діяльності, поганими комунікаціями, чутками, іншими причинами. Усі конфлікти мають декілька причин:

- обмеженість ресурсів, які треба поділити;
- взаємозалежність завдань;
- розбіжності в уявленнях про цінності, дисципліну, рівні освіти;
- незадовільні комунікації.

Перша з названих причин - останнім часом розповсюджена в фізкультурних організаціях, які мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності, викликає незадоволення інших. Таким

чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж викликає можливість 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 теж може призвести до конфліктів. Підлеглий може брати до уваги тільки 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 і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це спитають. Різні манери поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики – також часто бувають причиною конфліктів. Зустрічаються співкобітники, які постійно проявляють агресивність та ворожість, піддають критиці будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

Незадовільні комунікації, тобто погана передача інформації, є як причиною, так і наслідком конфлікту. Вона може «роздувати» конфлікт, заважаючи працівникам зрозуміти ситуацію або точку зору інших. До незадовільних комунікацій можна віднести також неспроможність керівників розробити і довести до відому підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків.

Існує декілька ефективних способів (методів) управління конфліктними ситуаціями. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособові. Розрізняють чотири структурних *методи вирішення 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 попередити функціональний конфлікт. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. В даному випадку 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 все 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: міжфункціональні 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.

Встановлення 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 будуть приймати такі рішення, що йдуть на користь всієї 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.

В теорії управління описані п'ять міжособових засобів розв'язання конфліктів:

- ухилення;
- згладжування;
- примушування;

- компроміс;
- вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту.

Під ухиленням розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти у ситуації, які провокують виникнення протиріч, не брати участі в обговоренні питань, які містять розбіжності у поглядах. Згладжування застосовується для того, щоби не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити бажання конфліктувати у людей, але причини конфлікту не ліквідує. В рамках примушування перевага надається нав'язуванню своєї точки зору будь-якою ціною. Особа, яка застосовує такий метод, не рахується з думкою інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має реальну владу над підлеглими. Компроміс характеризується прийняттям точки зору опонента, але тільки деякою мірою. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовільнити обидві сторони.

Вирішення проблеми – це визнання різних поглядів і ставлень, готовність ознайомитися з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту та визначити шляхи, які влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанту вирішення конфліктної ситуації. Вищеназвані методи управління конфліктними ситуаціями можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту. Вони можуть успішно використовуватися, якщо керівник володіє арсеналом наведених, а також інших методів.

Контрольні запитання і завдання:

1. Назвіть загальні принципи професійного управління
2. Дайте визначення поняттю «функція управління».
3. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
4. Розкрийте суть і зміст планування як функції управління.
5. Дайте визначення поняттю «делегування повноважень».
6. Які перешкоди можуть виникнути на шляху делегування повноважень?
7. Охарактеризуйте різні організаційні структури і процесі їх побудови.

8. Що означають терміни «реорганізація», «реструктуризація»?
9. Чому контроль називають базовим елементом управління?
10. Що Вам відомо про зв'язувальні процеси при виконанні управлінських функцій?
11. Як приймаються рішення і якими вони бувають?
12. Назвіть вимоги, яких слід дотримуватися в процесі прийняття рішень.
13. Які Вам відомі методи управлінської діяльності? Охарактери зуйте групи методів.

Розділ 6

МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО СКЛАДОВИМИ

Вивчаючи різні аспекти управління сферою фізичного виховання і спорту, недоцільно обійти увагою міжнародний спортивний рух. В умовах, коли Україна стала 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, з чого складаються їх цільові настанови та функціональні області. Спираючись на знання, отримані при вивченні попередніх розділів, розглянемо загальну характеристику міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, а також структурну побудову та діяльність найбільших міжнародних спортивних організацій.

6.1. Історія виникнення і сучасний стан міжнародного спортивного руху

Міжнародний спортивний рух зародився в кінці ХІХ на початку ХХ століття. Причини його виникнення саме у цей історичний період є багаточисельними. Навемо 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 утворюватись перші міжнародні спортивні об'єднання, тобто федерації з видів спорту: гімнастики – у 1881 р велослужання – у 1892 р., ковзанярського спорту – у 1892 р., велоспорту – у 1900 р. та ін. У 1894 році було засновано Міжнародний олімпійський комітет.

Сучасний міжнародний спортивний рух налічує більше 300 організацій. Жоден вид людської діяльності не має такої кількості

міжнародних організацій, що свідчить про розповсюдженість та популярність занять фізичним вихованням, спортом, рекреацією в країнах світу.

Слід зазначити, що незважаючи на таку велику чисельність міжнародних організацій у міжнародному спортивному русі відсутній єдиний, об'єднуючий та керівний центр. Міжнародні спортивні об'єднання працюють у більшості випадків автономно, не підпорядковуючись будь-якому всесвітньому органу.

Таким чином, міжнародний спортивний рух організаційно не являє собою єдиного цілого. Він не є системою. Частина організацій керується у своїй діяльності загальними цілями та завданнями (наприклад, міжнародні федерації з видів спорту), інші – не зв'язані спільними статутними положеннями та правилами. Усі міжнародні спортивні об'єднання відносяться до категорії неурядових, тобто громадських організацій. Членами їх є національні і спортивні організації, в деяких випадках – міжнародні об'єднання (наприклад, асамблея міжнародних спортивних федерацій), а також окремі особи.

Сучасність внесла значні корективи у 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 і фактично стає невід'ємною складовою частиною міжнародного спортивного руху.

6.2. Класифікація міжнародних спортивних об'єднань

Міжнародні спортивні об'єднання можуть бути *класифіковані* за:

- географічною ознакою (всесвітні або регіональні);
- професійними інтересами;
- релігійними переконаннями;
- науковими інтересами;
- професійною приналежністю (організації з видів спорту)
- МСО інвалідів.

Класифікація міжнародних спортивних організацій та приклад приналежності до груп наведено у табл. 1.

Міжнародні спортивні об'єднання можуть бути *класифіковані* за:

- географічною ознакою (всесвітні або регіональні);
- професійними інтересами;
- релігійними переконаннями;
- науковими інтересами;
- професійною приналежністю (організації з видів спорту)
- МСО інвалідів.

Класифікація міжнародних спортивних організацій та приклад приналежності до груп наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація міжнародних спортивних об'єднань

Ознаки	МСО, що відповідають ознакам
1. 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
2. Професійні інтереси	Міжнародний спортивний союз залізничників Всесвітня організація телеграфних і телефонних працівників
3. Релігійні переконання	Всесвітній альянс молодих християн

	Міжнародна католицька федерація фізичного виховання і спорту
4. Наукові інтереси	Федерація спортивної медицини Федерація фізіології спорту Асоціація соціологів спорту
5. Професійна приналежність	Всесвітня боксерська асоціація (WBA) Всесвітня боксерська рада (WBC) Міжнародна боксерська федерація (IBF) Всесвітня боксерська організація (WBO)
6. МСО інвалідів	Міжнародна федерація сліпих Міжнародний спортивний комітет глухих Міжнародна шахова асоціація сліпих.

У міжнародному спортивному русі, окрім вище згаданих, функціонують інші організації, які сприяють розвитку фізичного виховання і спорту. До основних слід віднести:

- Міжнародну Раду фізичного виховання і спорту (СІЕПС);
- Міжнародну федерацію університетського спорту (ФІСУ);
- Міжнародну Асоціацію спортивної преси;
- Інші.

Міжнародна Рада фізичного виховання і спорту (СІЕПС) утворена у 1956 році на Міжнародному конгресі під час Олімпійських ігор в Мельбурні. Рада сприяє зміцненню співпраці між національними та міжнародними організаціями, обміну науково-навчальною літературою, ініціює наукові дослідження в області фізичного виховання і спорту. До складу СІЕПС входять 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 Асамблеями. До його складу входить: 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 у 1964 році.

У 1969 році СІЄПС розробив так звані правила «Чесної гри» і скерував їх урядам у вигляді рекомендацій з розвитку спорту.

Міжнародна федерація університетського спорту (ФІСУ) очолює міжнародний спортивний студентський рух, проводить Всесвітні п ри Університетського спорту (Універсиади) 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, пропаганді, організації студентських змагань. Членами є національні студентські спортивні організації.

Вищий орган – Генеральна Асамблея, яка засідає І раз на 2 роки. Між ними керує виконком (15 членів): президент, 5 віце-президентів, генеральний секретар, скарбник, 7 радників. Члени виконкому обираються на 2 роки.

У складі ФІСУ діють постійні комісії:

- контрольна (для проведення літньої та зимової Універсиад);
- технічна (для проведення літньої та зимової Універсиад);
- з вивчення студентського спорту;
- зі спортивних правил.

Міжнародні змагання студентів відрізняються від інших міжнародних змагань тим, що в них беруть участь юнаки та дівчата віком від 17 до 28 років.

Згідно Статуту ФІСУ «Ці спортивні змагання («Універсиада») 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, Деклараціями ООН про права людини, а також

положенням Міжнародної хартії з фізичного виховання та спорту, прийнятої ЮНЕСКО.

Відповідно до Статуту ФІСУ Універсіади проводяться кожні два роки і включають багато видів спортивних змагань. Чемпіонати ФІСУ проходять кожні 2 роки з видів спорту, які не входять до програми Універсіад (розділ Статуту «Організація світових і регіональних чемпіонатів ФІСУ»). Регіональні змагання можуть проводитися також з 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 і щодо допуску усіх учасників й офіційних представників країн для участі у змаганнях, а також гарантій того, що під час проведення Універсіад у місцях проведення змагань, та місцях мешкання учасників змагань не будуть проводитись політичні та інші заходи, які не відповідають меті Універсіади тощо.

6.3. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту

Історично міжнародні спортивні федерації (МСФ) сформувались раніше ніж МОК. До 1912 року Олімпійські ігри (ОІ) проводилися без участі МСФ. У 1914 р. в Парижі МОК зустрівся з представниками МСФ і делегував їм право на контроль за проведенням змагань з видів спорту, котрі входили до програми ОІ. Організаційна структура міжнародних федерацій з видів спорту, яких в даний час налічується більше ста, має багато спільних рис. Одночасно вони розрізняються за типом побудови, кількістю ієрархічних ланок та іншими ознаками.

Згідно Олімпійської Хартії, кожна МСФ є самостійною і незалежною. МСФ – позадержавний орган, який керує розвитком одного або декількох видів спорту на всесвітньому рівні і включає до свого складу організації, які керують цим розвитком на національному рівні.

Олімпійська хартія визначила роль МСФ в олімпійському русі. МСФ в межах свого виду спорту повинні:

- забезпечити розвиток виду спорту;
- сприяти реалізації мети олімпійської Хартії;
- нести відповідальність за керівництво змаганнями на Олімпійських Іграх;
- розробляти критерії допуску до Олімпійських Ігор;
- забезпечувати технічну допомогу в реалізації програми «олімпійська солідарність».

Крім 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) а виду спорту є конгрес (МФ гандболу, каное тощо), генеральна асамблея (МФ ветрильного, кінного спорту), дворічні загальні збори (МФ настільного тенісу). До складу вищих представницьких органів входять делегати національних федерацій з видів спорту. Вони вирішують найбільш важливі питання діяльності міжнародних федерацій, в тому числі обирають їх керівництво.

Вищим керівним органом міжнародної федерації є рада (МФ гандболу, настільного тенісу), дирекція (МФ каное), бюро (МФ кінного спорту), постійний комітет (МФ ветрильного спорту). Вищий керівний орган здійснює керівництво діяльністю міжнародної федерації в періоди між засіданнями представницького органу.

Очолює *керівний органу* президент, до його складу входять, як правило, біля 20 осіб, у їх числі: віце-президенти, генеральний секретар, представники постійних комісій, представники континентів тощо.

Як правило, у міжнародних федераціях утворюються спеціальні робочі органи управління – виконкоми, які керують діяльністю федерацій у період між засіданнями вищих керівних органів. Виконком складається частіше всього з 4–7 осіб та включає президента, віце-президентів, генерального секретаря та скарбника.

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 є федерації, у яких кількість утворених комісій і підкомісій досягає 16 (МФ кінного спорту).

При створенні комісій у різних міжнародних федераціях перевага піддається різним напрямкам діяльності з реалізації цілей організації, але завжди обов'язково простежується специфіка виду спорту. Так далеко не в усіх федераціях створені комісії з юнацького та жіночого спорту, фінансових та юридичних питань, хоча названі напрямки діяльності притаманні всім федераціям.

В апарат управління федерацій досить часто входить *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 ветрильного спорту – по п'ять, а у міжнародній федерації настільною тенісу – шість. У деяких федераціях віце-президенти керують континентальними національними федераціями з відповідного виду спорту.

До основних джерел фінансування діяльності МСФ належать:

- щорічні внески національних федерацій;
- видавницька діяльність;
- оплата за присудження звання Судді Міжнародної Категорії;
- штрафи за порушення календаря, правил змагань тощо;
- комерційна діяльність.

У 1967 році створена Асоціація МСФ, а в 1976р. – Генеральна Асоціація МСФ, яка об'єднує 75 міжнародних організацій. Це утворення підкреслює незалежність МСФ, можливість самостійного розвитку і співробітництва з іншими міжнародними організаціями.

Крім Генеральної Асоціації існують ще 3 об'єднання МСФ:

- Асоціація міжнародних федерацій з літніх видів спорту,

- Асоціація міжнародних федерацій із зимових видів спорту,
- Асоціація міжнародних федерацій, що визнані МОК.

Названі утворення сприяють об'єднанню зусиль міжнародних спортивних федерацій для досягнення спільних цілей, збереження автономії по відношенню до різних неурядових і урядових організацій.

6.4. Зарубіжний досвід управління фізичною культурою і спортом на регіональному рівні

Західна модель розвитку фізичної культури і спорту, крім незрівнянно кращої матеріально-технічної бази, вигідно відрізняється від нашої, передусім, значно меншою кількістю державних установ (із схожими функціями і повноваженнями) та чиновників, що сприяє чіткішій структуризації та ефективнішому управлінню цією сферою.

Особливо помітними є ці переваги на регіональному рівні. У Німеччині на регіональному рівні немає державних установ на кшталт наших обласних департаментів у справах фізичної культури і спорту. За розвиток спорту в регіоні відповідає Баварська спортивна організація, яка об'єднує клуби, асоціації з різних видів спорту. Вона функціонує за рахунок коштів від держави та членських внесків. Організацією спортивної роботи у Швабії завідує троє людей, які отримують зарплату з бюджету Баварської землі. Олімпійський комітет на рівні округу Швабія штатних одиниць не має, так само як «Спорт для всіх»: спортивно-масова робота проводиться переважно на волонтерській основі або за підтримки спонсорів, які фінансують певні заходи заради реклами. На регіональному рівні жодних коштів для утримання такої структури, як «Спорт для всіх», не виділяється. Держава забезпечує місця для оздоровчих занять, а до руху «Спорт для всіх» приєднуються всі охочі.

У Раді департаменту Майєн (Франція) в регіоні спортом опікуються три структури: представництво Олімпійського комітету, в якому працює президент і ще троє людей. Вони займаються виключно елітним спортом, підготовкою кандидатів

на участь в Олімпійських іграх. Ця олімпійська структура фінансується з бюджету департаменту і об'єднує 53 асоціації і клуби. У виконавчій владній структурі департаменту є підрозділ молоді і спорту. У ньому 5–6 осіб займаються питаннями розвитку спорту. А ще 5–6 частково пов'язані з цією сферою, оскільки опікуються культурними та спортивними громадськими товариствами. У раді департаменту Майєн ще є невеличка структура, яка опікується спортом, молоддю та громадськими організаціями. Голова комісії відповідає за ці напрямки. Влада фінансує ці структури для того, щоб диктувати політику в сфері спорту. З бюджету департаменту на спорт витрачається приблизно 1 %. Решта – це внески та спонсорська допомога.

Структура «Спорт для всіх» є лише на національному рівні. Вона займається більше пропагандистською роботою, проводить не змагання, а спортивно-оздоровчі заходи, координаційні наради тощо. На рівні департаменту цей напрям не фінансується. Спортивні змагання організовуються спортивними федераціями з олімпійських видів спорту. Є культурні товариства, які організовують спортивні заходи. Але для них головне – дозвілля, оздоровлення.

В Україні на даний час функціонує понад 150 центрів «Спорт для всіх», в т. ч. 25 обласних, які налічують по 6 і більше штатних одиниць. Міністерство сім'ї, молоді і спорту регулярно рекомендує регіональним структурним підрозділам з питань фізичної культури і спорту сприяти відкриттю центрів «Спорт для всіх» у всіх містах та районах області.

У сусідньої Румунії, яка в соціалістичну епоху копіювала практично всю радянську спортивну систему, а тепер увійшла до Євросоюзу в системі «Спорт для всіх» в країні на зарплаті працює лише 5 осіб (керівник, бухгалтер і 3 інспектора), завдяки чому вони значно більше бюджетних коштів виділяють на масові фізкультурно-оздоровчі заходи. Такі заходи на місцях проводять громадські організації, федерації, ініціативні групи тощо. Фінансування таких заходів відбувається за системою міні-грантів. Координаторами цієї роботи виступають повітові дирекції спорту, які вивчають відповідні пропозиції та приймають рішення про обсяг фінансування того чи іншого

заходу, враховуючи наявні відповідні асигнування з державного бюджету.

Порівняно з українськими регіональними структурними підрозділами з питань фізичної культури і спорту, чия відповідальність не підкріплена відповідними повноваженнями і матеріальними ресурсами, зарубіжні державні організації, які відповідають за розвиток фізичної культури і спорту, мають значно ширші можливості для повноцінної реалізації державної політики у цій сфері.

Цілком очевидно, що нам є що перейняти в моделі розвитку фізичної культури і спорту, зокрема, на регіональному рівні у європейських країн, які багато років перебувають на провідних позиціях у світі на найбільших континентальних і світових спортивних форумах, що підтверджує ефективність їхньої моделі управління цією сферою.

Контрольні запитання і завдання:

1. Охарактеризуйте міжнародний спортивний рух на сучасному етапі.

2. На які умовні групи можна поділити міжнародні спортивні організації?

3. Охарактеризуйте організації, до складу яких входять міжнародні спортивні об'єднання.

4. Дайте загальну характеристику структурній побудові та керівним органам міжнародних спортивних об'єднань.

5. Охарактеризуйте організаційну побудову та зміст діяльності міжнародних федерацій з видів спорту.

6. Які міжнародні спортивні організації мають за мету розвиток Вашого виду спорту?

7. Назвіть і охарактеризуйте діяльність міжнародних організацій, які мають за мету розвиток фізичного виховання.

8. Які міжнародні організації розвивають та підтримують фізкультурно-оздоровчий рух «Спорт для всіх»?

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Виробнича фізична культура – раціонально визначена та методично обґрунтована система оздоровчих, професійно-прикладних фізкультурних заходів, спрямованих на збереження і підвищення здатності людини до трудової діяльності на виробництві.

Дитячо-юнацька спортивна школа (ДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує у позаурочний та поза навчальний час пошук, розвиток та підтримку обдарованих вихованців, створення необхідних умов для максимальної реалізації їхніх здібностей в обраному виді спорту.

Колектив фізкультури – це самодіяльна громадська організація трудового колективу підприємства, учнів навчального закладу чи установи.

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.

Масові спортивні заходи – свято і воно повинно проходити в святковій атмосфері з відповідним оформленням і організацією.

Масові фізкультурно-спортивні заходи – це ігрова діяльність, учасники якої з урахуванням віку, статі, рівня фізичної підготовленості, мають приблизно однакові можливості в досягненні перемоги в доступних їм вправах.

Національний Олімпійський комітетом України (НОК України), є незалежною, неурядовою, громадською організацією, яка керується законодавством України, Олімпійською хартією та власним статутом. Олімпійський рух в Україні координується Національним Олімпійським комітетом.

Не олімпійський спорт – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з не олімпійських видів спорту та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Олімпійський спорт – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з олімпійських видів спорту та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Організація – поняття, що використовується в соціальному управлінні для характеристики однієї з його основних функцій. Поняття «управління» і «організація» співвідносяться, як загальне і приватне. Перше з цих понять ширше і включає в себе організацію.

Організаційна структура управління фізичної культури і спортом – найважливіша організаційна характеристика фізичної культури, як соціальної галузі. Організаційна структура характеризує всю сукупність державних органів і різних громадських організацій, що здійснюють фізичне виховання, фізкультурно-оздоровчу та спортивну роботу.

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.

Паралімпійський спорт – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з видів спорту інвалідів та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Положення про змагання – головний нормативно-управлінський документ, що регламентує відносини між провідною організацією, суддями і учасниками змагань і на основі якого здійснюється проведення змагання.

Спартакіади – масові комплексні заходи, що широко застосовуються в навчальних закладах, за місцем проживання населення, в спортивних клубах, таборах відпочинку.

Спеціалізована дитячо-юнацька спортивна школа (СДЮСШ) – профільний позашкільний навчальний заклад, основним напрямком діяльності якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих спортивних розрядів, які є резервом для поповнення збірних юнацьких та юніорських команд України з окремих видів спорту.

Спорт інвалідів – напрям спорту, пов'язаний з організацією та проведенням спортивних змагань з видів спорту інвалідів та підготовкою спортсменів до цих змагань.

Спортивна діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку спорту.

Спортивна федерація (асоціація, спілка, об'єднання, тощо) – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється для розвитку відповідного виду спорту і керується у своїй діяльності Конституцією України, законами, іншими нормативно-правовими актами України та своїм статутом.

Спортивне змагання – захід, що проводиться організатором спортивних заходів з метою порівняння досягнень спортсменів та визначення переможців відповідно до правил спортивних змагань з видів спорту та затвердженого організатором спортивних заходів положення (регламенту) про ці змагання, що відповідає визначеним центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту вимогам.

Спортивний клуб – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості у формі об'єднання фізичних або юридичних осіб, що створюється з метою розвитку фізичної культури та спорту.

Спортивні заходи – спортивні змагання, або навчально-тренувальні збори.

Спорт – діяльність суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та інших видах підготовленості шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них. Спорт має такі напрями: дитячий спорт, дитячо-юнацький спорт, резервний спорт, спорт вищих досягнень, професійний спорт, спорт ветеранів, олімпійський спорт, не олімпійський спорт, спорт інвалідів тощо.

Спортивне змагання – захід, що проводиться організатором спортивних заходів з метою порівняння досягнень спортсменів та визначення переможців відповідно до правил спортивних змагань з видів спорту та затвердженого організатором спортивних заходів положення (регламенту) про ці змагання, що відповідає визначеним центральним органом виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту вимогам.

Спортивна діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку спорту.

Спортсмен – фізична особа, яка систематично займається певним видом (видами) спорту та бере участь у спортивних змаганнях.

Установа фізичної культури – державна чи громадська організація, що складається з певного штату фахівців фізичної культури та спорту та адміністрації, що здійснює фізичне виховання, спортивну або фізкультурно-оздоровчу роботу.

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 неповносправних людей або підготовки спортсменів до змагань з видів спорту, визнаних в Україні.

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 її організму для поліпшення фізичного і психологічного стану.

Фізична рекреація – соціальне корисне використання фізичних вправ, ігор, туризму, природних факторів з метою активного відпочинку, розваги, одержання задоволення, відновлення сил.

Фізичне виховання – система соціально-педагогічних заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я, загартування організму, гармонійний розвиток форм, функцій і фізичних можливостей людини, формування життєво важливих рухових навичок і вмінь.

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.

Фізкультурно-оздоровча діяльність – заходи, що здійснюються суб'єктами сфери фізичної культури і спорту для розвитку фізичної культури.

Фізкультурно-оздоровчий комбінат (ФОК) – тип госпрозрахункових організацій, які створюються для надання платних фізкультурно-оздоровчих і лікувально-профілактичних послуг населенню.

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 її організму для поліпшення фізичного і психологічного стану.

Фізкультурно-спортивне товариство – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, що створюється громадянами України з метою сприяння розвитку фізичної культури та спорту.

Фізкультурний рух – це добровільне заняття населення спортом, основане на фізкультурно-спортивних інтересах, що проводиться в організованих формах і самостійно, участь у масових фізкультурно-спортивних заходах, а також у громадській фізкультурній роботі.

Фізична досконалість – характеризує кінцеву ціль у функціонуванні цілої галузі фізичної культури і спорту.

Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ) – це позашкільний навчальний заклад, основним напрямком якого є спорт, що забезпечує підготовку спортсменів вищих категорій до складу національних збірних команд України з відповідних видів спорту.

ВИКОРИСТАНІ ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА

Бака М.М., Шань-Дань, Томашевський І.Я. Підготовка і використання культурно-спортивних кадрів на Україні на етапі переходу до ринкових відносин. Фізична культура, спорт та здоров'я. Харків : ХДДФК, 1997. С. 325–328.

Гасвський Б. А. Основи науки управління: навч. посібник. К.: МАУП, 1998. – 111 с.

Гасюк І.Л. Державне управління фізичною культурою та спортом: стан та перспективи розвитку: [монографія]. Х.: ПП Балюк І.Б., 2011. 432 с.

Гасюк І.Л. Підходи до дослідження системи державного управління розвитком фізичної культури і спорту. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2010. № 4 (7). С. 194–206.

Городинська І.В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.

Грибан Г.П. Особливості вивчення здобувачами другого (магістерського) рівня навчальної дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту». Фізичне виховання і спорт у закладах вищої освіти: проблеми та перспективи: зб. наук. праць II Всеукраїнської наук.-практ. конф., присвяченої 100-річчю Поліського національного університету (Житомир, 17 травня 2022 року). Гол. ред. Г.П. Грибан. Житомир: В-во «Рута». 2022. С. 16–24.

Грибан Г.П. Формування спеціальних професійних компетентностей у здобувачів закладів вищої освіти під час вивчення дисципліни «Управління у сфері фізичної культури і спорту». Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт): зб. наук. праць. За ред. О. В. Тимошенка. Київ : Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2022. Випуск ЗК (147) 22. С. 105–110.

Державне управління : підручник : у 2 т. ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.]. К., Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

Державне управління і менеджмент: навч. посібник 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.

Державне управління регіональним розвитком України: [моногр.]. За заг. ред. В.Є. Воротіна, Я.А. Жаліла. К.: НІСД, 2010. 288 с.

Жданова О. М. Управління фізичною культурою: навч. посібник для фізкультурних закладів вищої освіти. Львів: Вільна Україна, 1996. 127 с.

Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.

Жмарев Н.В. Управление деятельностью спортивной организации. К.: Здоров'я, 1989. 168 с.

Жмарев Н.В. Управление деятельностью тренера. К.:Здоров'я, 1980. 38 с.

Жмарев Н.В. Управленческая и организаторская деятельность тренера. К.: Здоров'я, 1986. 128 с.

Жмарев Н.В. Системный подход и целевое управление в спорте. К.: Здоров'я, 1984. 144 с.

Закон України «Про фізичну культуру і спорт». К. 1994. 22 с.

Куделко В.Є. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом в системі районного територіально-адміністративного утворення. Рукопис. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. наук з фізичного виховання і спорту за спеціальністю. ХДАФК, Харків, 2005. 22 с.

Кузьменко О.О. Сучасний стан державного управління фізичною культурою та спортом в Україні та Європі. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/Portal/soc_gum/Dtr_du/2011_3/files/DU311_07.pdf.

Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навчально-прикладний посібник. Львів: Центр Європи, 1995. 118 с.

Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. К.: Олімпійська література, 2007. 216 с.

Мудрик В.І., Мічуда Ю.П., Заветний С.А. Организационно-

управленческие основы физической культуры и спорта: Учебные и справочные материалы. Харьков: ХНАДУ, 2008. 408 с.

Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту. К., 2004. 16 с.

Організація та методика спортивно-масової роботи: навч. посібник / уклад.: Цибульська В.В., Безверхня Г.В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2014. 220 с.

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.

Про фізичну культуру і спорт: Закон України № 3808-ХІІ від 24 грудня 1994 р., зі змінами і доповненнями, внесеними в період 1995-2017 рр. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3808-12/page>.

Репкіна Ю.М. Адміністративно-правові основи регулювання фізичної культури і спорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук. Київ, 2010. 19 с.

Савченко В. Г., Сергеев А.Ю. Управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні адміністративно-територіальних одиниць: традиції і новації. Слобожанський науково-спортивний вісник. Харків: ХДАФК, 2016. № 1 (51). С. 76–80.

Христова Т.Є. Управління процесом сфери фізичного виховання. Курс лекцій для студентів. ФОП Силаєва О.В.: Мелітополь, 2015. 72 с.

Ціпов'яз А.Т., Бондаренко В.В. Організація і управління фізичною культурою і спортом: навч. посіб. Кременчук: КПК, 2019. 128 с.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДО ЗАЛКУ

Управління фізичною культурою і спортом як наука та навчальний предмет.

Понятійний апарат теорії управління.

Визначення понять: управління, система, організація, керівництво, ціль, рішення, регламентування.

Визначення понять: повноваження, ресурси, обмеження, функції управління, інформація.

Управління фізичною культурою як навчальний предмет.

Перші матеріали організації фізкультурної роботи в країні.

Перші праці з управління фізичною культурою.

Сучасні концепції теорії управління.

Системний підхід.

Процесний підхід.

Ситуаційний підхід.

Система фізичної культури в Україні.

Фізична культура як соціальна система суспільства.

Відкритість системи фізичної культури.

Система фізичної культури її Цілісність.

Цілеспрямованість фізичної культури.

Динамічність системи фізичної культури.

Ієрархічність системи.

Структурність системи фізичної культури.

Державні органи управління фізичною культурою.

Органи загальної компетенції.

Органи відомчої компетенції.

Органи спеціальної компетенції.

Громадські органи управління фізичною культурою.

Зміст діяльності фізкультурно-спортивного товариства профспілок «Україна».

Зміст діяльності фізкультурно-спортивного товариства «Колос».

Зміст діяльності українського фізкультурно-спортивного товариства «Динамо».

Зміст діяльності національних федерацій з видів спорту.

Зміст діяльності Національного Олімпійського Комітету (НОК).

Первинні фізкультурні осередки.

Спортивні школи як складова системи фізичної культури.

Зміст діяльності ДЮСШ.

Зміст діяльності СДЮШОР.

Зміст діяльності ШВСМ.

Кадрове забезпечення сфери фізичної культури в Україні.

Спеціальності в сфері фізичної культури.

Характеристика спеціалістів фізичного виховання.

Характеристика спеціалістів рекреації та оздоровчої фізичної культури.

Характеристика спеціалістів фізичної реабілітації.

Характеристика спеціалістів олімпійського та професійного спорту.

Характеристика спеціалістів фізичної підготовки у Збройних Силах.

Система навчальних закладів.

Навчальні заклади із спеціальною фізкультурною освітою.

Ступенева підготовка фахівців фізичної культури. 1-а ступінь вузівської освіти. 2-а ступінь вузівської освіти. 3-а ступінь вузівської освіти.

Підготовка наукових кадрів. Аспірантура. Докторантура. Здобувач наукової ступені.

Використання кадрових ресурсів.

Кваліфікаційні характеристики фізкультурних працівників.

Регламентування праці.

Трудова дисципліна.

Підвищення кваліфікації.

Організації в сфері фізичної культури.

Внутрішнє середовище організації. Ціль. Діяльність. Структура. Завдання.

Технологія та люди.

Зовнішнє середовище організації.

Регламентування діяльності, юридична та соціальна відповідальність організацій.

Функції управління фізичною культурою.

Класифікація та взаємозв'язок функцій управління.
Загальні функції.
Специфічні функції.
Суть планування як функції управління.
Організація: делегування повноважень та визначення структури.
Мотивація діяльності співробітників організацій.
Контроль як базовий елемент процесу управління.
Попередній контроль.
Поточний контроль.
Заключний контроль.
Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень.
Психологія процесу управління.
Формальні та неформальні групи.
Група керівника (командна).
Робочі групи.
Комітети.
Влада та особистий вплив на підлеглих.
Керівництво і його стилі.
Лідерство.
Лідер та керівник.
Теорії лідерства.
Авторитарний стиль.
Демократичний стиль.
Ліберальний стиль.
Управління персоналом.
HR-менеджмент.
Управління конфліктними ситуаціями.
Внутрішньособовий конфлікт.
Міжособовий конфлікт.
Міжгруповий конфлікт.
Міжнародний спортивний рух та управління його складовими.
Міжнародний спортивний рух на сучасному етапі.
Організаційна побудова та діяльність МОК.
Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту.

Характеристика спеціалістів олімпійського та професійного спорту

Характеристика спеціалістів фізичної підготовки у Збройних Силах.

Система навчальних закладів.

Навчальні заклади із спеціальною фізкультурною освітою.

Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень.

Психологія процесу управління.

Формальні та неформальні групи.

Група керівника (командна).

Робочі групи.

Організації в сфері фізичної культури.

Внутрішнє середовище організації. Ціль. Діяльність. Структура. Завдання. Технологія та люди.

Навчальне видання

Укладач: Грибан Григорій Петрович

**УПРАВЛІННЯ
У СФЕРІ
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
І СПОРТУ**

**Методичні рекомендації
для самостійної роботи здобувачів другого
(магістерського) рівня
зі спеціальності 014.11 Середня освіта (Фізична культура)**

Комп'ютерна верстка Г. П. Грибана

Підписано до друку 29.08.2022.
Формат 60x84/16 Гарнітура «Times New Roman».
Папір офс. № 1 Ум. друк. арк. 6,18.
Наклад 100 прим. Зам. № .

Віддруковано в ПП «Рута»
10014, Україна,
м. Житомир, вул. Мала Бердичівська, 17.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК №3671 від 14.01.2010
e-mail: ruta-bond@ukr.net

