

**МІНІСТЕРСТВО УКРАЇНИ У СПРАВАХ СІМ'Ї, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**

Приходько І.І., Корнієнко І.Г.

**ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ДЛЯ СТУДЕНТІВ 2 КУРСУ**
(за кредитно-модульною системою)

Навчальний посібник для студентів денного та заочного відділення



Харків – 2009

ББК 75.4
УДК 796.06

Виконавці: професор І.І. Приходько, викладач І.Г. Корнієнко

*Рекомендовано Вченою радою Харківської державної
академії фізичної культури
(пр. № 5 від 28.11. 2008р.)*

Рецензенти:

В.О. Градусов

Кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри олімпійського та професійного спорту ХДАФК

Г.М. Путятіна

Кандидат наук з фізичного виховання та спорту,
доцент кафедри менеджменту фізичної культури ХДАФК

І.І. Приходько, І.Г. Корнієнко Організація і менеджмент фізичної культури. Для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): Навчальний посібник для студентів ВНЗ фізичної культури. – Харків: ХДАФК, 2009р. - ____ с.

Навчальний посібник підготовлено (розроблено) згідно з робочою програмою з «Організації і менеджменту фізичної культури» для студентів денного та заочного відділення вищих навчальних закладів фізичної культури і спорту України.

У навчальному посібнику розкрито закономірності розвитку та управління, принципи, функції та методи фізичної культури та спорту. Описано типологію фізкультурно-спортивних організацій за цільовим призначенням, та розкрито їх організаційну структуру, визначено мету та основні завдання їх діяльності.

Зміст

Вступ	5
<i>Розрахунок годин з дисципліни „Організація і менеджмент фізичної культури”</i>	6
СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТІВ З ДИСЦИПЛІНИ	7
«ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ»	7
Розподіл балів за рейтинговою системою оцінювання	13
Таблиця оцінювання знань та активності студентів	15
<i>Кредит №1</i>	16
Модуль №1	16
Фізична культура як соціальна система суспільства.....	16
Модуль №2	24
Фізична культура у системі ринкових відносин.....	24
Кредит №2	35
Модуль №3	35
Вступ до менеджменту фізичної культури та спорту	35
Особливості зарубіжної системи менеджменту	42
Модуль №4	49
Основи наукового управління галузі фізичної культури та спорту	49
Принципи менеджменту фізичної культури та спорту	56
Кредит №3	62
Модуль №5	62
Функції менеджменту як спеціалізовані види управлінської діяльності.....	62
Модуль №6	72
Методи управління у галузі фізичної культури і спорту	72
Кредит №4	80
Модуль №7	80
Організація як об’єкт менеджменту.....	80
Модуль № 8	85
Типологія фізкультурно-спортивних організацій	85

Структура менеджменту фізкультурно-спортивної організації	91
Кредит № 5	97
Модуль №9-10	97
Прийняття управлінського рішення у спортивній організації.....	97
Кредит №6	103
Модуль №11	103
Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом.....	103
Модуль №12	1111
Організація діяльності федерацій з видів спорту	1111
Організація роботи спортивних шкіл.....	1166
Перелік використаної літератури	1366

Вступ

Курс „Організація і менеджмент фізичної культури ” спрямований на підготовку фахівців керівного складу органів управління (управлінь, комітетів з питань фізичної культури і спорту, спортивних клубів, спортивних шкіл, громадських спортивних формувань та ін.).

Перехід до ринку вимагає проведення суттєвого перетворення у системі підготовки управлінських кадрів для роботи у різних організаціях фізкультурної спрямованості. Нові обставини функціонування галузі фізичної культури і спорту вимагають від органів управління та їх фахівців створити такий менеджмент у сфері фізичної культури і спорту, який зміг би вирішувати проблеми майбутнього фізкультурного руху держави. Тому потрібно у процесі навчання студентів приділяти більше часу на вивчення та засвоєння нових, більш прогресивних форм, методів та засобів науки управління, практики управлінської діяльності.

Менеджери фізичної культури повинні оволодіти такими знаннями, які дадуть можливість успішно працювати у державних та громадських органах управління галузі ФКС, спортивних клубах, ДЮСШ, в навчальних закладах, у трудових колективах підприємств, у сільській місцевості, на спортивних спорудах, у системі платних послуг населенню.

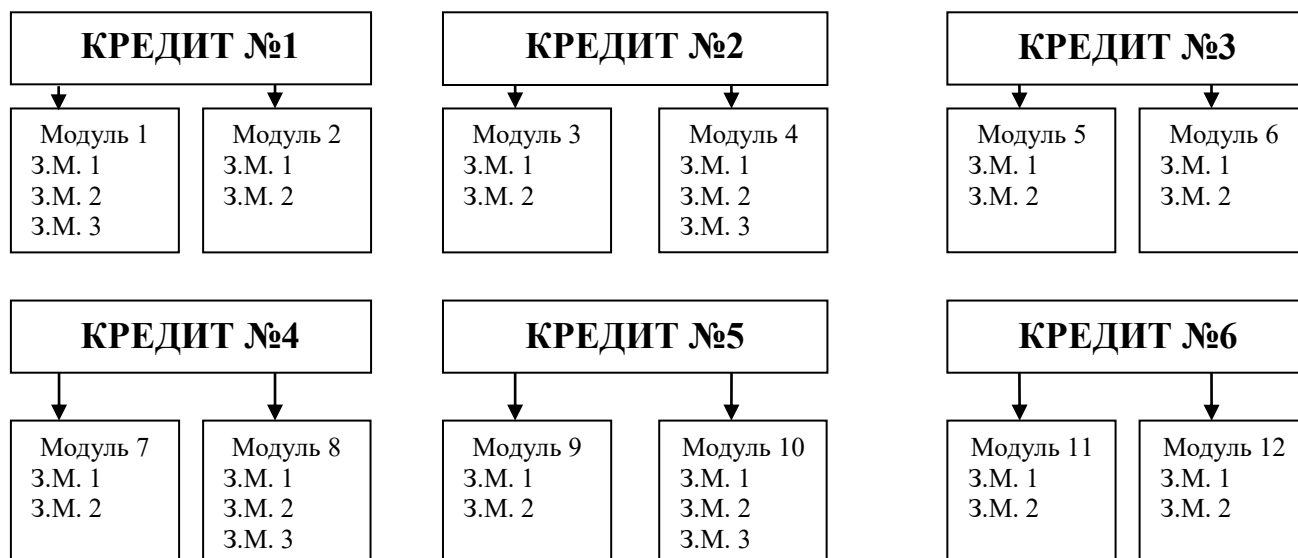
Тому завданнями 2 курсу навчання є:

- формувати у студентів знання та вміння у сфері управлінської науки;
- розвивати вміння працювати з документами, інформацією, користуватись оргтехнікою;
- формувати у студентів відповідну культуру поведінки вміння працювати у студентській групі, колективі, удосконалювати себе;
- формувати у студентів високу мотивацію щодо праці та навчання;
- планувати свою діяльність на близьку та далеку перспективу;
- готувати студентів щодо виконання творчих завдань управлінської діяльності.

Розрахунок годин з дисципліни „Організація і менеджмент фізичної культури”

№ п/п	Назва теми	Лекції	Семінари	Сам. роботи
1.	Місце фізичної культури та спорту в галузевій структурі народного господарства. ФКС як галузь невиробничої сфери.		2	4
2.	Фізична культура як соціальна система суспільства.	2	2	6
3.	Фізична культура у системі ринкових відносин.	2	2	
4.	Організаційна схема взаємозв'язку ФКС з різними державними організаційними структурами.	2	6	8
5.	Вступ до менеджменту фізичної культури та спорту.	2	2	6
6.	Особливості зарубіжної системи менеджменту.		4	
7.	Основи наукового управління.	4	4	4
8.	Принципи менеджменту ФКС.	2	6	2
9.	Функції менеджменту як спеціалізовані види управлінської діяльності.	2	6	8
10.	Вибір методів управління.	2	2	16
11.	Організація як об'єкт менеджменту.	2	4	6
12.	Типологія фізкультурно-спортивних організацій.	2	10	2
13.	Структура менеджменту фізкультурно-спортивної організації.	2	4	2
14.	Ліцензування ФСО. Технологія створення ФСО.		4	
15.	Прийняття управлінського рішення у спортивній організації.	2	8	6
16.	Документаційне забезпечення фізкультурно-спортивних організацій.		2	6
17.	Менеджмент персоналу фізкультурно-спортивної організації.		10	
18.	Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом.	2	4	4
19.	Державні посади та їх функції.		4	
20.	Первинні ФСО – спортивні клуби та колективи фізичної культури.		4	4
21.	Організація діяльності федерацій з видів спорту.		6	
22.	Організація роботи спортивних шкіл.	2	2	2
	<u>Всього:</u>	<u>34</u>	<u>96</u>	<u>86</u>

СТРУКТУРА ЗАЛІКОВИХ КРЕДИТІВ З ДИСЦИПЛІНИ
«ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ»



Структура залікового кредиту №1

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №1					
1.	З.М.1	Місце фізичної культури та спорту в галузевій структурі народного господарства. ФКС як галузь невиробничої сфери.		2	4
2.	З.М.2	Фізична культура як соціальна система суспільства. Соціальне значення галузі ФКС. Структура та компоненти фізичної культури та спорту.	2	2	6
3.	З.М.3	Соціально-культурні послуги як основний продукт галузі ФКС. Класифікація фізкультурно-спортивних послуг. Фізична культура у системі ринкових відносин.	2	2	
Модуль №2					
4.	З.М.1	Організаційна схема взаємозв'язку ФКС з різними державними організаційними структурами. Схема взаємозв'язку ФКС з різними державними організаційними структурами. Органи управління ФКС.	2	4	
5.	З.М.2	Законодавча база розвитку ФКС в Україні. Основні нормативно-правові документи, які регламентують діяльність державних та громадських органів управління.		2	8
			6	12	18

Структура залікового кредиту №2

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №3					
1.	З.М.1	Вступ до менеджменту фізичної культури та спорту. Фізична культура та спорт як галузь та об'єкт менеджменту. Менеджмент як функція у діяльності працівників фізкультурно-спортивних організацій. Менеджмент у діяльності фахівця.	2	2	6
2.	З.М.2	Особливості зарубіжної системи менеджменту.		4	
Модуль №4					
3.	З.М.1	Система закономірностей менеджменту. Закономірності розвитку фізичної культури і спорту.	4		
4.	З.М.2	Закономірності управління ФКС. Зв'язок ФКС з ідеологією, політикою, мораллю, з трудовим, естетичним, з усією духовною культурою.		4	4
5.	З.М.3	Обґрунтування сучасних принципів спортивного менеджменту.	2	6	2
			8	16	12

Структура залікового кредиту №3

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №5					
1.	З.М.1	Функції менеджменту як спеціалізовані види управлінської діяльності. Функціональні різновиди менеджменту у ФКС.	2	4	8
2.	З.М.2	Взаємозв'язок загальних та специфічних функцій менеджменту у спортивній організації.		2	
Модуль №6					
3.	З.М.1	Вибір методів у спортивному менеджменті. Характеристика методів управління. Методи управління ФКС. Методи вивчення проблем ФКС.	2	2	8
4.	З.М.2	Характеристика методів управління.			8
			4	8	24

Структура залікового кредиту №4

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №7					
1.	З.М.1	Культура організації. Організація як соціальне утворення. Сутність і класифікація організацій.	2	2	
2.	З.М.2	Організації в сфері ФКС. Фактори впливу на організацію. Процес менеджменту. Процес функціонування організації як відкритої системи.		2	6
Модуль №8					
3.	З.М.1	Типологія фізкультурно-спортивних організацій. Типологія ФСО за цільовим призначенням.	2	8	2
4.	З.М.2	Структура менеджменту фізкультурно-спортивної організації.	2	4	2
	З.М.3	Технологія створення ФСО. Процедура ліцензування ФСО.		4	
			6	20	10

Структура залікового кредиту №5

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №9					
1.	З.М.1	Форми управлінських рішень. Місце управлінських рішень у процесі менеджменту. Прийняття управлінського рішення у спортивній організації.	4	4	4
2.	З.М.2	Правила підготовки управлінського рішення. Технологія прийняття управлінського рішення з ФКС.		4	2
Модуль №10					
3.	З.М.1	Документаційне забезпечення фізкультурно-спортивних організацій. Види службових документів. Систематизація виконаної службової документації.		4	6
4.	З.М.2	Менеджмент персоналу фізкультурно-спортивної організації. Структура персоналу фізкультурно-спортивної організації.		8	
	З.М.3	Організація професійної підготовки спеціалістів з ФКС.		2	
			4	20	12

Структура залікового кредиту №6

№ п/п	Змістовні модулі	Зміст заняття	Лекції	Семінарські	Само-стійні заняття
1	2	3	4	5	6
Модуль №11					
1.	З.М.1	Громадські спортивні формування обласного, міського та районного підпорядкування. Порядок фінансування державних та громадських установ.	2	8	4
2.	З.М.2	Первинні ФСО – спортивні клуби та колективи фізичної культури. Менеджмент закордонних спортивних клубів.		4	4
Модуль №12					
3.	З.М.1	Організація діяльності федерацій з видів спорту. Функції федерації та її фінансово-господарська діяльність.		6	
4.	З.М.2	Організація роботи спортивних шкіл. Планування діяльності спортивних шкіл. Особливості створення та відкриття спортивних шкіл.	4	2	2
			6	20	10

Розподіл балів за рейтинговою системою оцінювання

Кредити	Кредит №1															Модульний контроль
Модулі	Модуль №1									Модуль №2						
Кількість балів за модуль	14									6						20
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.3			З.М.1			З.М.2			
Кількість балів за змістовні модулі	5			5			4			4			2			
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	
Відвідування				1			2			1						
Активність на заняттях		2			2			2			3					
Виконання сам.р			3			2									2	

Кредити	Кредит №2															Модульний контроль
Модулі	Модуль №3									Модуль №4						
Кількість балів за модуль	10									10						20
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.1			З.М.2			З.М.3			
Кількість балів за змістовні модулі	5			5			1			6			3			
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	
Відвідування	1						1						1			
Активність на заняттях		2									2					
Виконання сам.р			2			5						4			2	

Кредити	Кредит №3															Модульний контроль
Модулі	Модуль №5									Модуль №6						
Кількість балів за модуль	10									5						15
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.1			З.М.2			З.М.2			
Кількість балів за змістовні модулі	4			6			2			3						
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	
Відвідування	1			1			1									
Активність на заняттях					2											
Виконання сам.р			1			2			1						3	

Кредити	Кредит №4															Модульний контроль
Модулі	Модуль №7						Модуль №8									
Кількість балів за модуль	5						10									15
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.1			З.М.2			З.М.3			
Кількість балів за змістовні модулі	3			2			4			4			2			
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	
Відвідування	1						1			1						
Активність на заняттях											2					
Виконання сам.р			2			2			3			2			2	

Кредити	Кредит №5															Модульний контроль
Модулі	Модуль №9						Модуль №10									
Кількість балів за модуль	10						10									20
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.1			З.М.2			З.М.3			
Кількість балів за змістовні модулі	5			5			2			6			2			
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	
Відвідування	1															
Активність на заняттях		2			3						2					
Виконання сам.р			2			2			2			4			2	

Кредити	Кредит №3												Модульн. контроль	Під - вий контроль – іспит	Сума балів
Модулі	Модуль №5						Модуль №6								
Кількість балів за модуль	5						5						10		100
Змістовні модулі	З.М.1			З.М.2			З.М.1			З.М.2					
Кількість балів за змістовні модулі	3			2			2			3					
Кількість балів за видами робіт	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.	Л.	С.З.	Сам.			
Відвідування	1						1								
Активність на заняттях								1							
Виконання сам.р			2			2						3			

Таблиця оцінювання знань та активності студентів

Значення рейтингу	Оцінка ECTS	Традиційна оцінка
0,91 R < RD > R	A - Відмінно	Відмінно
0,81 < RD > 0,90	B - Дуже добре	
0,75 < RD > 0,80R	C - Добре	Добре
0,65 < RD > 0,74R	D - Задовільно	Задовільно
0,61 < RD > 0,64R	E - Достатньо (задовольняє мінімальні критерії)	
0,50 < RD > 0,60R	FX - Незадовільно (з можливістю повторної здачі)	Незадовільно
	F - Незадовільно (потребує додаткової роботи)	

*Кредит №1***Модуль №1**

Фізична культура як соціальна система суспільства

1. Фізична культура як частина культури суспільства.
2. Визначення понять „система”, „соціальна система”.
3. Ознаки фізичної культури як соціальної системи.
4. Основні характеристики ФК як соціальної системи.

Фізична культура сьогодні є одним із визначальних чинників суспільного життя світової спільноти, важливим елементом освіти, виховання, охорони здоров'я, військової справи, професійно-прикладної підготовки, соціальної сфери, політики, економіки, мистецтва й т. ін.

Словосполучення «фізична культура» характеризує означене поняття як частину (різновид) культури взагалі. Початковий зміст поняття «культура» (з латинської мови означало «обробіток») нині значно розширився. У загальноживаному значенні вона включає в себе певні особисті риси, форми, стиль поведінки й діяльності окремої особи або спільноти, тобто різноманітні форми суспільного життя з одного боку та результати діяльності з іншого.

Отже, до поняття «культура» у широкому розумінні слова входять такі складові як мистецтво, наука, ідеологія, фізична культура, а також результати діяльності людини у цих сферах. Культуру умовно поділяють на матеріальну і духовну.

У сфері культури людина проявляється в трьох аспектах:

- пізнає попередній історичний досвід (вивчає літературу, мистецтво, техніку);
- виступає як носій культурних цінностей;
- сама створює, формує культурні цінності, які стають базою для подальшого розвитку культури.

Фізична культура, як культура в цілому, не дана людям від природи, а є наслідком суспільної та індивідуальної творчості.

Найчастіше терміном «фізична культура» називають процес, спрямований на підготовку людей до життя та праці шляхом виконання фізичних вправ, використання цілющих сил природи, особистої та громадської гігієни, та певного раціонального побуту й праці.

До поняття «галузь фізичної культури» відноситься не лише система вправ, теоретичних знань, але й матеріальна база фізичної культури та її організаційна система.

З розвитком цивілізації, внаслідок зменшення в житті людей ролі важкої фізичної праці, значення та місце фізичної культури в житті людей постійно зростають. Фізична культура є основним (якщо не єдиним) засобом, який гарантує порятунок людства від фізичної деградації та виродження. Збіднення рухового арсеналу людини спричиняє погіршення здоров'я, занепаду творчої активності тощо.

Тільки достатня рухова активність і певний режим праці та побуту у поєднанні з іншими засобами запобігають зниженню продуктивності праці. Наукові дослідження стверджують, що продуктивність праці на виробництві робітників, які займалися фізичними вправами, була на 6-12% вищою.

Формуючись у процесі розвитку людського суспільства, фізична культура чітко позначила залежність між підготовкою до праці та її результатами. Ускладнення змісту людської діяльності щоразу підвищує вимоги до рівня фізичної та психічної підготовленості, як це має місце при підготовці екстремальних професій: космонавтів, пілотів, моряків-підводників та представників інших професій. Функції фізичної культури проявляються також у постійному нагромадженні й передачі досвіду, у створенні нових методів і засобів впливу на психофізичний стан людей. Цей досвід складає основу теорії фізичного виховання і спорту, яка сформувалась у самостійний науковий напрям.

Фізична культура і спорт нині стали постачальниками таких багатьох галузей як медицина, психологія, матеріалознавство, будівництво й архітектура тощо.

У світі все системно - суспільство або яка-небудь його частка - усі вони є системами. *Система* - це сукупність елементів або компонентів, які між собою утворюють єдине ціле. Системи мають найрізноманітніші форми, їх можна умовно розділити на три види:

- Технологічні;
- Біологічні;
- Соціальні (у т.ч. соціально-економічні) [20, 21, 33].

У науці управління під системою розуміється сукупність взаємодіючих елементів, яка має нові властивості по відношенню до її елементів.

Не дивлячись на спільність систем всіх видів, вони мають специфічні риси і закономірності. Особливо великі відмінності властиві системам соціально-економічним, до яких відносяться виробничо-господарські комплекси, підприємства, об'єднання, галузі, регіони та народне господарство в цілому. Це визначається тим, що їх невід'ємним елементом є людина. Людина активно бере участь у формуванні цих систем, їх функціонуванні й розвитку.

Головною властивістю соціально-економічних систем є те, що в їх основі лежать інтереси людей, оскільки головним їх компонентом є людина. Сукупність суспільних, колективних і особистих інтересів людей впливає на стан системи і процес її розвитку.

Народне господарство, галузі, регіони, виробничі об'єднання, підприємства й організації є складними, великими соціально-економічними системами, що динамічно розвиваються, складовою яких є фізична культура.

Фізкультурно-спортивна організація (регіону, міста, району) є великою і складною системою. У її складі є підсистеми - елементи з явно

вираженими локальними властивостями, зв'язок між ними здійснюється не лише безпосередньо, але й опосередковано. Для системи характерна чітко виражена ієрархія за наявності мети та критерію оптимальності.

До соціальних систем слід віднести структурні підрозділи суспільства. Це економічна, політична, правова системи, наука, культура, фізична культура. Основним компонентом соціальних систем є людина. Такі системи мають певний перелік загальних характеристик. Це відкритість, цілісність, ієрархічність, структурність тощо. Усі ці характеристики доповнюють одна одну і дають можливість цілісного сприйняття тієї чи іншої системи. Зупинимось детальніше на характеристиці фізичної культури як соціальної системи [34, 41].

Фізична культура як соціальна система суспільства. Згідно теорії систем фізичну культуру можна розглядати як підсистему суспільства, а також як відносно самостійну систему, яка увібрала в себе декілька підсистем, що в свою чергу можуть бути також розглянуті й вивчені як самостійні системи.

Ознаками фізичної культури як соціальної системи є такі:

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

Основними завданнями фізичної культури є:

- підвищення рівня здоров'я, фізичного та духовного розвитку населення;
- сприяння економічному і соціальному прогресу суспільства;
- утвердження міжнародного авторитету України у світовому співтоваристві.

Фізична культура є специфічним багатофункціональним явищем, у сфері якого вирішується широке коло завдань - від особистих до

державних і загальнолюдських.

До поняття «галузь фізичної культури та спорту» відноситься також матеріальна основа фізичної культури, структура спортивних організацій та науково-методична база.

У сфері суспільних інтересів фізична культура виконує такі функції:

- відтворення робочої сили і підготовка громадян до виробничої і творчої діяльності;
- фізичне, розумове й естетичне виховання громадян;
- удосконалення природних і набутих якостей особи;
- формування у громадян активної творчої життєвої позиції;
- державного будівництва та міжнародного представництва, особливо у сфері спортивної діяльності.

Фізична культура і спорт об'єктивно сприяють політичному, економічному, соціальному і науково-технічному прогресу людства.

Основними засобами фізичної культури є фізичні вправи у всій їхній різноманітності. Проте не варто ігнорувати і такі засоби, як використання оздоровчих сил природи, різноманітні гігієнічні процедури, раціональні режими побуту, праці, відпочинку і харчування.

У поєднанні різноманітності засобів - головна запорука успіху при виконанні завдань, що стоять перед фізкультурно-спортивним рухом.

Сферами впровадження фізичної культури і спорту є:

- навчально-виховна;
- виробнича;
- соціально-побутова.

Основними показниками стану розвитку фізичної культури в державі, регіоні чи організації є:

- стан здоров'я та рівень фізичного розвитку;
- рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами;
- наявність відповідних організаційних структур;
- наявна матеріальна база;

- рівень науково-методичного та інформаційного забезпечення;
- рівень спортивних досягнень окремих осіб, команд;
- підготовка висококваліфікованих спортсменів [6, 15].

Охарактеризуємо фізичну культуру як соціальну систему з точки зору її відкритості, цілісності, цілеспрямованості, динамічності, ієрархічності, структурності.

1. Відкритість системи фізичної культури обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи суттєво впливають такі фактори, як тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому систему фізичної культури слід розглядати невід'ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є. Удосконалення системи фізичної культури повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Фізична культура в цілому працює на досягнення цілей, визначених суспільством, існує завдяки ресурсам, які надходять від діяльності суспільства та працюють на оточуюче середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи фізичної культури і середовища.

2. Цілісність характеризується тим, що взаємодія компонентів, які входять до системи фізичної культури, породжує нові інтегративні якості, які не притаманні її складовим. Одночасно названі якості не є сумою якостей компонентів, а є суттєво новими якостями. Так, взаємодія у системі організацій, що здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, що здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання, але з врахуванням загальносистемних цілей.

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

3. Цілеспрямованість фізичної культури полягає у тому, що як системі в цілому, так і її окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, що входять у систему, 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 показників.

4. Динамічність системи фізичної культури характеризує безперервність її змін в цілому, а також окремих частин. Змінюється рівень спортивних результатів, інвентар, обладнання, форми організації діяльності фахівців, матеріально-фінансове забезпечення тощо. Всі ці зміни відбивають об'єктивний процес розвитку системи фізичної культури, що повинно враховуватись у діяльності спортивних організацій.

5. Ієрархічність системи обумовлена тим, що у ній існує підпорядкованість цілей, завдань, підсистем та об'єктів. Саме ієрархічність дозволяє виділити рівні цілей та завдань діяльності (загальносистемний, окремих підсистем, об'єктів).

6. Структурність полягає в тому, що можна виявити та описати структуру системи фізичної культури через її вивчення, з'ясувати особливості та зміст функціонування системи, побудову та підпорядкованість її компонентів. Саме структуру фізичної культури в Україні ми розглянемо у наступних кредитах та модулях. Це суттєво допоможе поглибити знання про систему фізичної культури в цілому, буде важливим кроком до вивчення усіх подальших тем.

Система фізичної культури в Україні має у своєму складі велику кількість підсистем - організацій. Загалом, усі складові системи можна поділити на дві групи: державні й громадські організації.

Управління системою фізичної культури в Україні також здійснюється на базі взаємодії двох чинників: державного та громадського. Пам'ятаючи це, розглянемо послідовно підсистеми державних і громадських органів управління у сфері фізичної культури [12, 34].

Модуль №2

Фізична культура у системі ринкових відносин

1. Вплив ринкового середовища на ФКС.
2. Схема ринку фізкультурно-спортивних послуг.
3. Фізкультурно-спортивні послуги як товар галузі ФКС.

Фізична культура і спорт у системі ринкових відносин.

Фізкультурно-спортивні організації є складовою частиною сфери послуг і суб'єктами ринкових відносин. Їх продукт - фізкультурно-спортивні послуги. У зарубіжній спеціальній літературі термін «послуга» (service) характеризується як «будь-яка діяльність або благо, яку одна сторона в змозі запропонувати іншим». Послуга є невідчутною і не приводить до оволодіння власністю.

Послуга - результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а також власної діяльності виконавця по задоволенню потреби споживача, тобто послуги - це блага, що надаються не у вигляді речей, а у формі суспільної корисної діяльності. Таким чином, саме надання послуг створює бажаний результат.

Фізкультурно-спортивні послуги можна визначити як сукупність різних соціально-педагогічних форм діяльності, здійснюваної в цілях задоволення потреб різних соціально-демографічних груп населення у фізичному вдосконаленні або спортивному видовищі. Основними видами фізкультурно-спортивних послуг є:

- організовані форми занять фізичними вправами і спортом у вигляді урочних занять, спортивних і оздоровчих секцій, спортивних команд, клубів і т.і.;
- спортивні видовища;
- розробка методик, методичних комплексів фізкультурно-оздоровчих занять, програм фізичного виховання і систем підготовки спортсменів.

Перехід України до ринкових відносин природно призвів до включення в них фізкультурних і спортивних організацій і до утворення відповідного ринку фізкультурно-спортивних послуг.

У зв'язку з викладеним, цікава характеристика спортивного ринку, представлена французькими авторами книги «Економіка спорту». «Спорт породжує свій, специфічний ринок, і не один, а декілька. По-перше, це ринок товарів спортивного призначення і, по-друге, ринок видовищ, які спорт здатний надати численній аудиторії. Далі слід назвати підприємців, що забезпечують спортсменів послугами, транспортом, необхідним для доставки глядачів до місця змагань. Нарешті, на ринку є фахівці ряду професій, які зобов'язані спорту своєю появою. Ринок спортивних товарів залежить від числа тих, що займаються тим або іншим видом спорту. Ринок спортивних видовищ пов'язаний з тим інтересом, який забезпечує потік глядачів на стадіони і відповідне освітлення подій в засобах масової інформації». Приведений французькими фахівцями перелік елементів спортивного ринку хоча і не є вичерпним, але відображає його основні риси [5, 41].

Спортивний менеджмент тісно пов'язаний з головними чинниками ринкової економіки - формами власності, системою вільного ціноутворення, конкуренцією, правом вільного вибору як для спортивного підприємця, виробника фізкультурно-спортивних послуг, так і для споживачів цих послуг, залежністю доходів підприємця від результатів його праці та ситуації на ринку фізкультурно-спортивних послуг та ін.

Фізкультурно-спортивні послуги в умовах ринкової економіки стають об'єктом купівлі-продажу. У зв'язку з цим виробники фізкультурно-спортивних послуг виступають як продавці, а споживачі - як покупці.

Соціально-культурна послуга - це послуга із задоволення духовних, інтелектуальних потреб і підтримки нормальної життєдіяльності споживача. Соціально-культурна послуга забезпечує підтримку і відновлення здоров'я, духовний і фізичний розвиток особи, підвищення

професійної майстерності. Переважна більшість послуг, вироблених і споживаних в галузі «фізична культура і спорт», відносяться саме до соціально-культурних послуг.

Соціально-культурним (нематеріальним) послугам, на відміну від матеріальних послуг, властивий ряд специфічних характеристик.

По-перше, *невідчутність*. Соціально-культурні послуги неможливо відчувати безпосередньо до моменту їх придбання. Покупець вимушений вірити продавцеві на слово в тому, що отримає бажаний ефект в результаті споживання запропонованих послуг, наприклад, поліпшити стан здоров'я в результаті занять у фізкультурно-оздоровчому клубі. Проте нематеріальній послугі можна додати деяку відчутність за рахунок демонстрації, наприклад, відеозапису тренувального або оздоровчого заняття.

По-друге, *невіддільність* соціально-культурної послуги від її джерела. Уболівальники йдуть, наприклад, на матч за участю «своєї» команди. У разі заміни команд послуга матиме інший характер.

По-третє, *непостійність якості*. Якість соціально-культурних послуг коливається в широких межах залежно від місця, часу і інших чинників, пов'язаних з їх наданням. Результати виступу спортсменів, наприклад, частіше залежать від кліматичних умов, стану самопочуття атлетів, гостроти спортивної боротьби, майстерності і так далі, у свою чергу демонстровані спортивні досягнення позначаються на якості видовищної послуги.

По-четверте, *незбереженість*. Соціально-культурну послугу неможливо зберегти в часі. Уболівальникові, що придбав квиток на спортивне змагання і не зміг з будь-яких причин його відвідати, повторна послуга не надається.

Перераховані особливості соціально - культурних послуг як основного виду продукту галузі «фізична культура і спорт» вимагають від їх виробників і продавців використання спеціальних підходів, що

дозволяють ефективно організувати послугу і збут цього своєрідного продукту [22, 23].

Кажучи про особливості надання і споживання соціально-культурних послуг в галузі «фізична культура і спорт» необхідно мати на увазі, що ці процеси тісно пов'язані із споживанням матеріальних послуг (прокат, ремонт спортивного інвентарю, обладнання і тому подібне) і товарів (спортивний одяг і взуття, спортивний інвентар і так далі). Названі матеріальні послуги і товари самі по собі, як правило, не є безпосереднім продуктом фізичної культури і спорту як галузі, проте, важко собі уявити споживання галузевих соціально-культурних послуг у відриві від них.

Іншими словами, соціально-культурні послуги, матеріальні послуги і товари споживаються в єдиному комплексі, у зв'язку з чим зростання попиту на нематеріальні послуги неминує спричиняє за собою відповідне зростання попиту на матеріальні послуги та товари.

Для створення повнішого уявлення про продукт галузі «фізична культура і спорт» приводимо думки провідних зарубіжних фахівців в області економіки спорту із цього приводу.

Фахівці з Великобританії характеризують продукт, вироблений у сфері спорту, як змагання, видовищну розвагу. Іншими словами, продукт галузі обмежується видовищною послугою.

Фахівець з Німеччини дотримується фактично прямопротилежної точки зору. Фізкультурно-спортивну організацію розглядає як специфічне промислове підприємство, що виробляє товар. Таким чином, продукт галузі асоціюється з товаром, зміст якого розглядається вельми розширено, включаючи такі його різновиди, як «спортивне змагання» та ін.

Фахівці з Франції підходять до визначення продукту галузі комплексно, виділяючи в його рамках товар спортивного призначення, видовищні послуги, інформаційні послуги і фахівців (професійні спортсмени, тренери і тому подібне) [22].

Однією з необхідних умов ефективного виробництва і реалізації соціально-культурних послуг галузі «фізична культура і спорт» є уявлення про їх реальний спектр в умовах ринкових відносин.

Розвиток матеріального виробництва, що є фундаментальною основою прогресу сфери послуг, а також розподіл праці, що продовжується, у невиробничій сфері призвели до значної різноманітності видів послуг взагалі, послуг в галузі «фізична культура і спорт» зокрема.

Спектр соціально-культурних послуг галузі «фізична культура і спорт» можна класифікувати з використанням різних підстав.

За формою розподілу суспільних фондів споживання соціально-культурні послуги галузі можуть виступати як безкоштовний урок фізичної культури в загальноосвітній школі і як платні заняття в комерційному фізкультурно-оздоровчому центрі.

За мотивами надання соціально-культурні послуги можуть бути комерційними - отримання виробником прибутку, або некомерційними - виконання виробником соціально важливих функцій, наприклад, розвиток фізичної культури і спорту серед дітей і підлітків, інвалідів.

За формою споживання соціально-культурні послуги галузі підрозділяються на індивідуальні - самостійні заняття фізичними вправами і видами спорту, та масові - колективні заняття фізичними вправами і видами спорту в секціях, на уроках.

За мотивами споживання різні соціально-культурні послуги особистого характеру - заняття конкретної особи плаванням в басейні і тому подібне, і ділові - оренда басейну для проведення спортивних змагань і тому подібне.

За характером потреби, для задоволення яких призначені ті або інші соціально-культурні послуги галузі «фізична культура і спорт», їх можна класифікувати на:

- **фізкультурно-спортивні** - забезпечення занять фізичними вправами і видами спорту з різними цілями, в різноманітних організаційних формах, платно або безкоштовно;
- **видовища** - особиста присутність на спортивних змаганнях або перегляд їх по телебаченню;
- **консультаційні** - персональні консультації щодо засобів, методів і форм занять фізичними вправами, видами спорту, ЛФК;
- **освітні** - здобуття середньої або вищої професійної освіти, перепідготовка і підвищення кваліфікації;
- **посередницькі** - підготовка пакету документів, необхідних для створення фізкультурно-спортивної організації, контракту професійного спортсмена;
- **комерційні** - спонсорська допомога, лотерейна і тому подібна діяльність.

За ступенем важливості для споживача соціально-культурні послуги підрозділяються на:

- основні - активні заняття фізичними вправами і видами спорту на основі науково обґрунтованих методик, регламентованого часу занять;
- додаткові - пасивне оздоровлення з використанням різних різновидів масажу;
- супутні - забезпечення допоміжного обслуговування у вигляді надання спеціалізованого живлення, камер схову, автостоянок і тому подібне.

Особливістю сфери фізичної культури і спорту є те, що результатом діяльності зайнятих в ній фахівців найчастіше служить не реальний промисловий виріб, а послуга.

Фізкультурно-спортивна послуга - це результат діяльності фізкультурно-спортивної організації або окремої особи, направлений на

задоволення певної потреби людини, що не приводить до володіння споживачем власністю.

Класифікацію фізкультурно-спортивних послуг можна здійснювати відповідно до різних ознак. Головною з них є здатність послуги задовольнити конкретну потребу споживача. Виходячи з цієї ознаки, можна виділити такі види фізкультурно-спортивних послуг:

- фізкультурно-виховна;
- фізкультурно-оздоровча;
- спортивно-видовищна;
- спортивно-тренувальна.

Фізкультурно-виховна послуга - різновид фізкультурно-спортивної діяльності, направлений на досягнення оптимального рівня здоров'я, а також формування психофізіологічних якостей і рухових навиків, необхідних для подальшого життя і трудової діяльності людини. Виробником фізкультурно-виховної послуги є вихователі дошкільних навчальних закладів, викладачі середніх загальноосвітніх і професійних закладів. Така послуга здійснюється у формі навчально-виховного заняття, яке проводиться за спеціальними методиками. Споживачами фізкультурно-виховних послуг є вихованці дошкільних виховних закладів, учні, студенти, курсанти, військовослужбовці. Категорія споживачів свідчить про те, що фізкультурно-виховні послуги є найбільш масовим видом фізкультурно-спортивних послуг, який належить до першочергових потреб людини. Практично кожна людина в певний період свого життя користується ними. Щороку в Україні майже 1/3 населення є споживачем фізкультурно-виховних послуг.

Фізкультурно-виховна послуга вимагає обов'язкового регулярного споживання, яке забезпечується відповідною організацією навчального процесу.

Фізкультурно-оздоровча послуга - це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, направлений на збереження та зміцнення здоров'я

людей, формування у них звичок здорового способу життя. Такі послуги надають відповідні фахівці - інструктори, методисти, тренери, організатори. Споживання фізкультурно-оздоровчих послуг здійснюється у формі оздоровчого заняття або у формі заняття, яке має за мету формування та розвиток фізичних якостей в окремих видах спорту.

Споживачами послуг є представники різних вікових і професійних груп населення. Для отримання необхідного ефекту від споживання фізкультурно-оздоровчої послуги обов'язково потрібне їх регулярне споживання. Це пов'язано з істотними витратами часу споживача і вимагає від нього значної наполегливості та волі. Не дивлячись на це, у високо розвинених країнах споживання фізкультурно-оздоровчих послуг має достатньо масовий характер.

Спортивно-видовищна послуга - це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, яка має за мету досягнення специфічного психоемоційного стану людей і характеризується виникненням відчуття співпереживання або естетичної насолоди.

Надають такі послуги спортсмени, тренери, судді. Виробництво спортивно-видовищних послуг здійснюється в різноманітних формах. Це можуть бути спортивні змагання, фізкультурно-спортивні заходи видовищного характеру.

Для масового глядача достатньо знати правила спортивного змагання для задоволення своєї потреби у видовищі. На відміну від художнього видовища (оперного або драматичного спектаклю), спортивне видовище не вимагає значної інтелектуальної напруги, що спрощує його сприйняття.

Спортивно-видовищна послуга відрізняється і від інших видів фізкультурно-спортивних послуг. Ефект від сприйняття глядачем конкретного спортивного видовища практично не залежить від того, скільки змагань він відвідував раніше.

У сучасних умовах, коли значного рівня розвитку досягли засоби масової комунікації (зв'язки), можна стверджувати про існування

другорядної, похідної спортивно-видовищної послуги - телетрансляції або показу документального відеофільму, кінофільму про спортивні змагання. Глядач сприймає видовище значною мірою очима оператора, режисера та коментатора. До того ж, постійно сприймається не все видовище, а тільки окремі фрагменти, що істотно впливає на загальне враження про справжній перебіг подій.

Проте слід зазначити й деякі переваги другорядної спортивно-видовищної послуги. Завдяки ній з'являється можливість задовольняти (хоч і не повною мірою) потребу в спортивному видовищі великої кількості людей. Телетрансляції спортивних змагань збирають мільйонну аудиторію глядачів в багатьох країнах світу. Завдяки технічним можливостям телебачення глядачі можуть кілька разів і в різних ракурсах спостерігати цікаві моменти змагань, а коментатор дає додаткову інформацію про хід змагання, його учасників. Усе це, поза сумнівом, підвищує якість вторинної послуги, ефект від її споживання, компенсуючи повною мірою ті недоліки, про яких йшла мова.

Спортивно-тренувальна послуга - це різновид фізкультурно-спортивної діяльності, направлений на досягнення бажаного психофізіологічного стану спортсмена, що проявляється в рівні його спортивної форми.

Виробниками цієї послуги є тренери з різних видів спорту. Виробництво спортивно-тренувальної послуги має форму тренувального процесу, який здійснюється відповідно до науково-обґрунтованих методик.

Споживачами вказаних послуг є спортсмени. На відміну від інших фізкультурно-спортивних послуг, спортивно-тренувальна послуга передбачає жорсткішу схему поведінки споживача, регламентуючи його дії не лише в період тренування, а й за його межами. Щоб досягти бажаного рівня форми спортсмен повинен дотримуватися методики тренувань, витримувати високі навантаження, підпорядковувати своє життя суворому режиму. Це вимагає значних емоційних та інтелектуальних зусиль.

Спортивно-тренувальна послуга може вважатися послугою, яка доповнює спортивно-видовищну послугу. Як правило, вони тісно пов'язані між собою.

Наведена класифікація фізкультурно-спортивних послуг не єдина, їх можна розглядати і за іншими критеріями. Одним з таких критеріїв є соціальна значущість потреб, які задовольняються в результаті споживання цієї або іншої послуги. Згідно з цим критерієм фізкультурно-спортивні послуги поділяються на 2 види:

1) послуги, які забезпечують задоволення первинних життєвих потреб людини;

2) послуги, споживання яких не викликане первинною життєвою необхідністю.

Існує ще один критерій класифікації фізкультурно-спортивних послуг. Це спосіб отримання права на споживання послуг. Сучасним економічним системам властиві 2 таких способи споживання послуг, і вони поділяються на:

- платні;
- безкоштовні.

Питання до модуля № 1- 2:

1. Визначення поняття «система» та «соціальна система».
2. Фізична культура як соціальна система суспільства.
3. Соціальне значення галузі фізичної культури та спорту.
4. Структура та компоненти фізичної культури та спорту.
5. Фізична культура у системі ринкових відносин.
6. Соціально-культурні послуги як основний продукт галузі фізичної культури і спорту.
7. Класифікація фізкультурно-спортивних послуг.

Перелік використаної літератури:

1. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: [учебное пособие для вузов] / В.В. Галкин. – Ростов, 2006. – 448с.
2. Герцик М.С. Вступ до спеціальностей галузі „фізичне виховання і спорт”: підручник / М.С. Герцик, О.М. Вацеба. – Харків: „ОВС”, 2005.- С. 6 – 9.
3. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: [навчальний посібник для фізкультурних вузів] / О.М. Жданова. - Львів, 1996. - С. 13-15.
4. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / М.И. Золотов., В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432с.
5. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: [учебное пособие] / И.И. Переверзин. - М.: «Физкультура и спорт», 2006. – 464с. – (3-е изд., перераб. и доп.).
6. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – М.: Советский спорт, 2003. – 256с.

Кредит №2

Модуль №3

Вступ до менеджменту фізичної культури та спорту

1. Визначення понять „менеджмент”, „спортивний менеджмент”, „спортивний менеджер”, „об’єкт та предмет спортивного менеджменту”.
2. Співвідношення основних понять „управління фізичною культурою і спортом” та „менеджмент фізичної культури і спорту”.
3. Фізична культура та спорт як галузь та об’єкт менеджменту.

Однією з найголовніших складових успіху економічно розвинутих країн світу (США, Японія, Великобританія, Німеччина, Франція, Канада, Швеція та ін.) є використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління організацією. Менеджмент виступає як результативний засіб формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо.

В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно розвивається в Україні. У організаціях усе більшого значення набуває діяльність керівників нової формації – менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Добре підготовлений менеджер, який володіє глибокими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп’ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх організації, її інноваційний розвиток, сприятливий інвестиційний клімат. Побудоване на засадах сучасного менеджменту управління організацією характеризується, з одного боку,

стабільністю в отриманні високих економічних, технологічних, соціальних та інших результатів, а з другого – високою динамікою позитивних змін.

Термін «менеджмент» в Україні почали використовувати на початку 90-х років ХХ ст., що було зумовлено падінням командно-адміністративної економічної системи і початком інтеграції країни у світовий економічний простір.

Термін "менеджмент" (management) - англійського походження. Оксфордський тлумачний словник англійської мови пропонує наступне тлумачення терміну «менеджмент».

Менеджмент це:

- адміністративні навички й уміння особливого роду;
- влада і мистецтво управління;
- спосіб, манера поводження з людьми;
- орган управління і люди, його складові [21, 32].

Зарубіжні фахівці термін «менеджмент» вживають стосовно людей, колективів і організацій або, точніше, стосовно управління соціально-економічними процесами в умовах ринку, ринкової економіки.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності (закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі тощо).
2. Практика управління організаціями (підприємствами, корпораціями, фізкультурно-спортивними організаціями тощо).
3. Проектування систем менеджменту (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану).

Спортивний менеджер – це спеціаліст, який займає, як правило, керівну посаду у фізкультурно-спортивній організації, розпорядник ресурсів, в першу чергу фінансових, він має своїх підлеглих та володіє мистецтвом наукового управління.

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

Таким чином, **об'єктом спортивного менеджменту**, як особливого виду професійної діяльності і самостійної науки, є фізкультурно-спортивні організації країни, сукупність яких утворює галузь фізичної культури і спорту.

Предметом спортивного менеджменту є фізкультурно-управлінські відношення, їх діяльність направлена на ефективне функціонування організації.

Характеризуючи категорії «**управління**» і «**менеджмент**», оперують однойменними теоретичними поняттями: суб'єкт, об'єкт, функції, методи, принципи, структура, середовище, система тощо. Однак практична реалізація цих категорій суттєво відрізняється змістовим наповненням елементів процесів управління й менеджменту і практичними способами реалізації управлінських відносин, що становлять сутність цих категорій.

Серед українських фахівців з управління все більше спостерігається практика використання терміну «менеджмент» як синоніма російського слова «управление». Дійсно, термін «менеджмент» - синонім слова «управління», але не повністю. Сенс слова «управління» значно ширший, оскільки воно уживається не лише стосовно різних сфер людської діяльності, але і відноситься до біологічних і технічних систем.

Враховуючи традицію, що складається, надалі використовуватимемо термін «спортивний менеджмент» в тому ж значенні, що і давно відоме нам словосполучення «управління фізичною культурою і спортом».

У «Словнику іноземних слів» менеджмент перекладається як сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності і прибутковості. У англійських країнах термін «менеджмент» уживається досить вільно і в різних

значеннях, але найчастіше стосовно управління соціально-економічними процесами на рівні фірми, що діє в ринкових умовах.

Управління - систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування.

У сфері фізичної культури і спорту можна виділити такі види управління:

1. Управління розвитком фізичної культури в країні, області, місті, районі.
2. Управління діяльністю окремої фізкультурної організації, спортивного комітету, ради спортивного товариства, спортивної школи, клубу.
3. Управління підготовкою спортсменів [33].

На сучасному етапі, коли мова йде про управління організацією, її підрозділами або окремими співробітниками, часто вживають поняття „менеджмент”.

Для позначення інших процесів зарубіжні автори використовують інші терміни. Так, для позначення управління в неживій природі уживається термін «control», для державного або суспільного управління - терміни «Government administration» або «public administration». Інколи до слова «management» додається слово «business» «business management». Це підкреслює приналежність терміну «менеджмент» до соціально-економічної сфери діяльності. Проте останнім часом у зарубіжній літературі з управління намітилася тенденція використовувати термін «менеджмент» у ширшому трактуванні - стосовно і до підприємницьких організацій і громадських об'єднань.

Фізична культура і спорт як галузь і об'єкт менеджменту є сукупністю організацій і установ, що здійснюють надання фізкультурно-спортивних послуг, фізичне вдосконалення людей на науково-обґрунтованій, програмно-методичній й офіційно визнаній нормативній основі.

Управління кожною галуззю народного господарства припускає визначення її меж. Межі галузі можна розділити на економічні й адміністративні. Економічні межі визначаються характером функцій, що виконуються галуззю в загальній системі суспільного розподілу праці. Кожна галузь народного господарства відрізняється особливим видом діяльності. Адміністративні або організаційні межі визначаються відомчою приналежністю тому або іншому органу управління, незалежно від характеру виконуваних підприємствами, установами й організаціями функцій.

Таким чином, наявність підгалузі фізичної культури і спорту є об'єктивною основою розробки разом із загальною теорією менеджменту, ще і спеціальної галузевої теорії спортивного менеджменту, яка відображає специфічні закономірності функціонування відповідної галузі в конкретних історичних умовах.

Спортивний менеджмент є одним з видів галузевого спеціального менеджменту, що забезпечує ефективне функціонування організацій галузі фізичної культури і спорту в ринкових умовах.

Спортивний менеджмент є самостійний вид трудової професійно-управлінської діяльності, направлений на досягнення цілей фізкультурно-спортивної організації шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів.

Зміст спортивного менеджменту складають планування, організація, мотивація, координація, контроль, комунікація. Загальний і спеціальний менеджмент має ще одну характерну властивість. Менеджмент пов'язаний з наявністю в організації професійних керівників, яких за кордоном називають менеджерами.

Предметом спортивного менеджменту є управлінські стосунки, які складаються в процесі взаємодії персоналу фізкультурно-спортивної організації, її суб'єкта й об'єкта управління як усередині самої

фізкультурно-спортивної організації, так і в процесі її взаємодії із зовнішнім середовищем.

Мистецтво менеджменту характеризується особливостями уміння того або іншого спортивного менеджера застосовувати загальноприйняті принципи, методи і технологію управління в своїй практичній управлінській діяльності.

Слід також відзначити, що фахівці виділяють декілька функціональних різновидів менеджменту: стратегічний менеджмент, фінансовий менеджмент, персонал-менеджмент, проектний менеджмент та ін.

Завдання спортивного менеджменту як навчальної дисципліни - забезпечити цілісне уявлення студентів про галузеву систему менеджменту, про принципи, методи, технологію управління ФКС у сучасних ринкових умовах України.

Логіка наукового міркування свідчить, що разом з об'єктом менеджменту слід виділити і його предмет. Управляти - означає аналізувати, ухвалювати ефективні управлінські рішення, організовувати їх виконання, стимулювати і контролювати роботу персоналу організації, зайнятого виконанням намічених цілей.

Спортивний менеджер організовує і координує колективні дії персоналу організації відповідно до існуючої мети. У процесі сумісної управлінської праці між працівниками організації складаються певні трудові стосунки, які отримали назву управлінських стосунків.

Спортивний менеджмент як наука систематизує знання про управлінську працю і стосунки, які виникають у процесі реалізації управлінських завдань і рішень. Ці стосунки і є предметом спортивного менеджменту. **Предмет спортивного менеджменту** - це фізкультурно-управлінські відносини, які є сукупністю взаємозв'язків і взаємодій між елементами системи управління, спрямованих на підтримку і поліпшення функціонування керованого об'єкту відповідно до існуючої мети і критерія

ефективності системи в цілому. Управлінські стосунки складаються в процесі взаємодії суб'єкта й об'єкта управління усередині організацій фізкультурно-спортивної спрямованості і взаємодії цих організацій із зовнішнім середовищем у процесі надання фізкультурно-спортивних послуг.

Потрібно мати на увазі, що менеджмент існує в трьох видах:

- 1) як реальна практична управлінська діяльність у фізкультурно-спортивних організаціях (мистецтво менеджменту);
- 2) як система наукових знань про ефективний менеджмент (наукові основи управління);
- 3) як навчальна дисципліна установ вищої і середньої професійної фізкультурної освіти [19, 20].

Особливості зарубіжної системи менеджменту

1. Японська система менеджменту.
2. Німецька система менеджменту.
3. Шведська система менеджменту.

У кожній країні формується власна національна система менеджменту, яку використовують різні організації. Це зумовлено історичними особливостями розвитку нації, культурою, традиціями, суспільно-економічним устроєм держави, менталітетом населення, домінуючими релігіями, територіальним розміщенням тощо. Тому, окремі елементи менеджменту, які є надзвичайно ефективні в одній країні, можуть виявитись зовсім непридатними для застосування в інших країнах.

Нині в усьому світі посилюється увага до японського менеджменту, який вважають одним із чинників стрімкого економічного розвитку цієї країни. Займаючи 0,2% світової території та налічуючи 2,5% населення Землі, Японія забезпечує 14% світового валового національного продукту, є найпотужнішим світовим виробником легкових автомобілів, домінує у виробництві масових напівпровідникових мікросхем, визнана найбільш конкурентоспроможною країною у світі, посідає провідні позиції щодо забезпечення грамотності, соціальної політики, рівня життя.

Розвиток і специфіка японської системи менеджменту зумовлені впливом національних норм, традицій, домінуючих релігій (синтоїзм та буддизм), особливостями ментальності населення, впливом американської окупації після другої світової війни, необхідністю відбудови держави у повоєнний період. Японія першою у світі визнала пріоритетність трудових ресурсів. У країні активно розвивається менеджмент з «людським обличчям», який передбачає активне залучення працівників до діяльності підприємства, прийняття рішень, формування корпоративного духу. У бідній на природні ресурси країні традиційно культивується принцип «наше багатство - людські ресурси», що забезпечило створення найоптимальніших умов для ефективного їх використання. Це дало

підставу такій авторитетній організації як Світовий економічний форум, визнати Японію лідером за рівнем розвитку менеджменту.

Засновниками японської системи управління організаціями вважаються Масару Ібука (1908-1997), Курата, Коносуке Мацусіта (1894-1989), Акіо Моріта (1921 р.н.), Хонда, Нонака Ікудзіро (1935 р.н.), Каору Ісікава (1915-1989) та ін.

Японський менеджмент постійно використовує найефективніші управлінські концепції, методи, механізми, технології, техніку інших країн, пристосовуючи їх до національних особливостей, водночас зберігаючи та зміцнюючи власні цінності, сприяючи формуванню особливого стилю мислення, властивого лише японським менеджерам. На цій основі сформувалась японська теорія та практика управління, яка охоплює пов'язані між собою соціально-економічний та соціально-психологічний аспекти. Тому всі категорії японського менеджменту пронизані етнопсихологічною специфікою [14, 21, 46].

До закінчення другої світової війни на підприємствах Німеччини застосовувався жорстокий авторитарний стиль управління, що було зумовлено абсолютистським військовим устроєм у державі. Головним був принцип «робити лише те, що наказано»; працівники не мали жодних прав, а лише обов'язки. З поразкою Німеччини у II світовій війні постало питання переорієнтації військових підприємств, розвитку промисловості, відбудови країни. Все це сприяло зростанню чисельності робочої сили на підприємствах, посиленню розподілу та спеціалізації праці, підвищенню кваліфікації працівників. Для забезпечення ефективної роботи підприємств потрібні були не працівники-виконавці, а кваліфіковані спеціалісти, здатні творчо підходити до вирішення проблем і відповідати за свої рішення.

На цих засадах виникла німецька система *«смертних гріхів»* Вольфганга Хоєра, побудована на принципах відхилення неправомірних та неефективних дій. Передусім вона зобов'язувала

керівників уникати таких помилок:

- відмовлятися від особистої відповідальності;
- перешкоджати підвищенню кваліфікації та розвитку талантів підлеглих;
- здійснювати тиск на підлеглих;
- ставати на неправильні позиції;
- забувати про важливість прибутку;
- керувати всіма підлеглими однаково;
- зосереджуватися не на цілях, а на проблемах;
- бути начальником, а не товаришем;
- не дотримуватись загальних правил;
- вичитувати співробітників;
- допускати неувагу;
- високо оцінювати роботу тільки кращих працівників;
- маніпулювати людьми.

Паралельно під керівництвом Р. Хена в Академії управлінських кадрів у Бад-Гарцбурзі розроблялась *модель управління - «модель Гарцбурга»*. Її запровадження на підприємствах Німеччини дало високі результати. Згідно з цією моделлю головним завданням у плануванні є визначення цілей та встановлення конкретних завдань працівникам підприємства. Цю функцію покладали на керівників підприємств або консультативні ради. Особливу роль відводилося в «моделі Гарцбурга» організації, під час якої формувались високі вимоги до працівників підприємств, які фіксувались у посадових інструкціях. Згідно з принципами моделі кожен працівник повинен діяти самостійно в межах своїх повноважень, які відповідають посадовим обов'язкам та функціям.

«Модель Гарцбурга» передбачає формування і реалізацію в організаціях механізму колегіального співробітництва, що визначає засади взаємодії працівників, які пов'язані між собою завданнями та

повноваженнями, але без взаємопідпорядкування. При цьому кожен працівник за власною ініціативою інформує своїх колег та зацікавлених працівників підприємства про всі завдання, що виконуються на його ділянці роботи. Така модель базується в основному на горизонтальних інформаційних завданнях відповідно до своєї посади.

«Модель Гарцбурга» відіграє важливу мотиваційну роль, яка знаходить свій вияв у таких аспектах:

1. Можливість самореалізації та забезпечення самостійності працівників на певних робочих місцях під час виконання конкретних робіт.
2. Оцінювання індивідуального внеску кожного працівника (чим кращі результати працівника, тим більші його шанси на просування, отримання фінансової винагороди).
3. Свобода у прийнятті рішень відповідно до наданих повноважень, можливості творчого розвитку.
4. Застосування консультаційного механізму, завдяки якому працівники беруть участь у прийнятті рішень, що дає їм змогу виявити власні знання, досвід, навички і на цій основі підвищує самооцінку та самоповагу.
5. Застосування колегіального співробітництва, що задовольняє потреби працівників у повазі, спілкуванні, взаємодопомозі та причетності тощо.

У другій половині ХХ ст. жодна країна не знала такого високого середнього темпу зростання валового національного продукту (ВНП) на душу населення, як Швеція. Причинами бурхливого економічного розвитку країни є:

- політика нейтралітету, тобто принципова відмова від участі у будь-яких військових діях та їх підтримці, внаслідок чого фінансові ресурси спрямовуються на розвиток промисловості,

- забезпечується стабільність соціально-економічної сфери, можливість нарощення економічного потенціалу;
- здоровий прагматизм і практицизм працівників шведських підприємств;
 - ефективно діюча державна система забезпечення високої зайнятості (рівень безробіття в Швеції становить 1,8%-2,2%, що в багатьох країнах є показником повної зайнятості);
 - надійність соціальних гарантій;
 - продумана податкова політика, яка забезпечує вирівнювання доходів громадян, стабільність державного бюджету, половина якого спрямовується на трансфертні платежі (пенсії, субсидії, допомоги), а решта - на освіту, охорону здоров'я, транспорт, соціальні послуги, охорону довкілля, культуру тощо;
 - вмiле використання приватної власності на засоби виробництва для соціалізації сфер споживання і розподілу товарів і послуг;
 - послідовне дотримання теоретичних концепцій та законів.

Усе це дало змогу Швеції досягнути високої ефективності виробничо-господарської діяльності і, як результат, - одного з найвищих рівнів життя у світі. У середині 90-х років ХХ ст. у промислово розвинутих країнах показник валового національного продукту на душу населення становив 12 тис. дол. США, а в Швеції - понад 16 тис. дол. США. Поява «шведської моделі», наприкінці 60-х років зумовила значне економічне піднесення в країні, яке відбувалося шляхом послідовних реформ та соціальної безконфліктності.

Загалом шведську систему менеджменту характеризують такі особливості:

1. Шведський менеджмент є похідним системи змішаної соціально спрямованої економіки.

2. «Шведська модель» акцентує значну увагу на безперервному підвищенні кваліфікації та професійних навичок представників керівної і керованої систем організації. Для цього на державному рівні та на підприємствах створені відповідні умови.
3. Мотивування персоналу в організації розглядається як необхідна умова досягнення її цілей. При цьому увага зосереджується не лише на задоволенні первинних потреб. Значна роль відводиться задоволенню вторинних потреб через участь в управлінні, визнання ролі працівника, підвищення його соціального статусу.
4. Основою системи мотивації є тарифікація робіт; високий рівень заробітної плати працівників, використання доплат, надбавок, премій, різноманітної допомоги, пенсійного забезпечення.
5. Продумана державна політика розвитку інфраструктури сприяє активній підтримці приватних підприємств та кооперативів як основних форм бізнесу.
6. Шведські менеджери всіх рівнів управління характеризуються високою дисциплінованістю, кваліфікацією, надійністю в ділових стосунках, чітким дотриманням ділового етикету, володінням іноземними мовами.
7. Активна роль профспілок позитивно впливає на прийняття управлінських рішень і сприяє зниженню конфліктності на підприємствах [1,18].

Питання до модуля №3:

1. Визначення понять „менеджмент”, „спортивний менеджмент”, „спортивний менеджер”, „об’єкт та предмет спортивного менеджменту”.
2. Фізична культура та спорт як галузь та об’єкт менеджменту.
3. Предмет менеджменту в галузі фізичної культури і спорту.

4. Менеджмент як функція роботи діяльності фізкультурно-спортивних організацій.
5. Менеджмент у діяльності фахівця.
6. Зарубіжні системи менеджменту - японська система менеджменту та західноєвропейська модель менеджменту.
7. Основні методи менеджменту фізичної культури.

Перелік використаної літератури:

1. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: „Академвидав”, 2003. – С. 11-12.
2. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416с.
3. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: [учебное пособие] / И.И. Переверзин. – М.: «Физкультура и спорт», 2006. – 464с. – (3-е изд., перераб. и доп.).

Модуль №4

Основи наукового управління галузі фізичної культури та спорту

1. Визначення основних понять „теорія”, „закон”, „закономірність”.
2. Система закономірностей менеджменту.
3. Вплив об’єктивних економічних законів, соціології, психології та ін. наук на менеджмент.
4. Закономірності розвитку фізичної культури і спорту.

Середовище, у якому живе людство, функціонує відповідно до законів природи і суспільства. Їх дія є об’єктивною, незалежною від волі і свідомості людини. Люди можуть лише пізнавати сутність цих законів і пристосовувати свою поведінку до їх вимог або діяти всупереч їм. У першому разі досягається гармонійне функціонування людини у зовнішньому середовищі, у другому - така гармонія неможлива. Порушення вимог законів природи і суспільства може призвести до фізичної або соціальної деградації людини, а то й до її загибелі.

У практичній діяльності людей та їх груп дотримання законів виявляється у формі вироблення й дотримання певних принципів - правил поведінки в життєвих чи виробничих ситуаціях. Одним із завдань кожної науки є формулювання законів як основи її теоретичної побудови.

Закон - внутрішній суттєвий зв'язок явищ, який зумовлює їх необхідний розвиток. Закон виражає певний порядок причинного і стійкого зв'язку між явищами чи властивостями матеріальних об'єктів, суттєві відношення, які повторюються і за яких зміна одних явищ зумовлює зміну інших.

Закон, як нормативний акт, прийнятий вищим законодавчим органом – Верховною Радою України, регулює найважливіші громадські відносини.

Закономірність - первинна стадія формулювання закону або частковий вияв його дії.

У суспільній практиці одні закономірності можуть бути відкинуті, інші існуватимуть в цій якості у зв'язку з обмеженістю їх дії

у часі чи просторі, а деякі набудуть статусу законів. Кожна наука досліджує комплекс законів і закономірностей, виявлених нею у функціонуванні об'єктів, що є предметом її вивчення. Управління виробничо-господарською діяльністю людей як багатоаспектне явище підпорядковане дії загальноекономічних (загальносуспільних) законів та закономірностей і специфічних, властивих науці управління. Ефективна виробничо-управлінська діяльність людини полягає у пізнанні і свідомому використанні законів і закономірностей розвитку природи, суспільства, економіки, виробництва й управління. Пізнання об'єктивних законів і закономірностей представляє собою уміння теоретично осмислити і пояснити господарську практику, тобто з'ясувати причинність певних процесів, їх відносну стабільність, умови і наслідки виникнення.

Свідоме використання законів і закономірностей в управлінні може бути пасивним і активним. Прикладом пасивного використання є планування спільної діяльності працівників виробничо-господарської організації у такий спосіб, щоб воно найбільше узгоджувалося з відомими залежностями і причинно-наслідковими зв'язками. Метою активного використання законів і закономірностей в управлінні є отримання певних кількісних або якісних результатів у системі прямих і зворотних причинно-наслідкових зв'язків на основі пізнання механізму дії об'єктивних законів (закономірностей) виробництва й управління [2, 5, 13].

Загалом, наука менеджменту повинна виявити і сформулювати комплекс законів управління діяльністю виробничо-господарських організацій. Однак щодо їх сутності, складу і механізмів дії існують різні точки зору. Одна група вчених вважає, що ніяких особливих законів управління не існує, а в управлінні, як і в суспільстві, діють економічні закони, інша наполягає на існуванні специфічних законів управління. Деякі дослідники визнають існування не законів, а закономірностей управління.

Насправді законів у їх класичному розумінні наука менеджменту поки що не має, користуючись лише закономірностями менеджменту (управління).

Будучи об'єктивними, закономірності управління діють поза волею людей. Вони формують характер взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, зв'язки між ними, здатність цих зв'язків забезпечити ефективне досягнення цілей управління. Тому завданням науки є визначення не лише складу і змісту, а й напрямів дії закономірностей для того, щоб суб'єкти управління не порушували їх вимог, а значить не спричиняли деструктивних явищ в управлінні.

На основі вивчення результатів досліджень і практики управління можна окреслити таку систему закономірностей менеджменту:

1. Відповідність організації та управління стану розвитку суспільства. Ця закономірність відображає об'єктивний характер формування систем управління відповідно до умов функціонування економіки країни. У зв'язку із становленням ринкових відносин в економіці України організація та управління підприємствами повинні ґрунтуватися на загальноновизнаних у світі засадах менеджменту.

2. Диверсифікація виробництва та управління. Диверсифікація виробництва виявляється в освоєнні нових галузей і сфер, розширенні асортименту і перетворенні підприємств на багатогалузеві комплекси. Відповідно, диверсифіковане підприємство потребує диверсифікації управління.

3. Співвідносність керівної і керованої систем. Полягає вона в досягненні пропорцій між усіма елементами керованих і керуючих систем при їх формуванні і в процесі функціонування.

Оскільки керівна і керована системи безперервно взаємодіють, то структура і процеси керованої системи визначають структуру і рух керівної, що виявляється в удосконаленні форм і методів управління.

Забезпечення відповідності керівних систем сучасному рівню розвитку виробництва, його вимогам, є основною проблемою

вдосконалення систем управління. Сутність її полягає в тому, щоб керівна система здійснювала такий вплив, якого потребує виробництво як керована система. Тобто необхідна відповідність складності керівної підсистеми вимогам оптимального функціонування керованої, або багатоманітності керованої системи повинна відповідати багатоманітності керівної, яка повинна не тільки реагувати на зміни у виробництві, а створити систему управління, орієнтовану на майбутнє, здатну забезпечити перехід керованої системи в новий стан.

Отже, співвідносність керівної і керованої систем це тип відносин, основою якого є їх взаємний вплив, що передбачає встановлення і підтримання між ними оптимальних співвідношень за кількістю зайнятих працівників, техніко-економічним рівнем та іншими параметрами.

4. Децентралізація і демократизація управління. Децентралізація управління передбачає передавання низовим рівням максимуму повноважень і відповідальності у здійсненні управлінських процесів. Її переваги полягають у стимулюванні ініціативи низових керівників і виконавців, кращій відповідності особливостям функціонування об'єктів управління. Децентралізацію супроводжує демократизація управління, адже чим більше повноважень і відповідальності передано на низові рівні, тим більше працівників залучається до процесу їх реалізації.

5. Визначальна роль людського фактору у виробництві й управлінні. Одним із здобутків світового менеджменту є визнання нової ролі людини у виробництві та управлінні, створення відповідного механізму її активізації.

Закономірності менеджменту дають змогу сформулювати правила, дотримання яких забезпечує потенційну можливість ефективного управління. Ці правила, сформульовані на певному рівні узагальнення, абстраговані від реальних особливостей одиничного акту управління, набувають значення принципів, які визначають порядок функціонування системи управління.

На розвиток менеджменту впливають закони, сформульовані суспільними науками - економічні закони, закони соціології, індивідуальної і соціальної психології, кібернетики тощо.

До *економічних законів* ринкової економіки належать: закон попиту, закон пропозиції, закон прибутковості, закон спадаючої дохідності. Економічні закони, виявляють причинно-наслідкові зв'язки в економічних процесах. Пізнання і врахування об'єктивних економічних законів необхідні при побудові й удосконаленні управління з метою підвищення ефективності виробництва та вирішення соціально-економічних завдань організації. Науковість управління полягає у тому, що воно, здійснюючись відповідно до економічних законів, активно впливає на навколишнє середовище, сприяє передбаченню наслідків прийнятих рішень.

Закони соціології. Оскільки кожна людина одночасно належить до багатьох суспільних груп, наука менеджменту досліджує також закономірності поведінки індивіда і групи, що виявляються у процесі спільної діяльності людей у межах виробничо-господарської організації, на які необхідно орієнтуватися менеджерів для ефективного управління колективом, окремими працівниками.

Закони індивідуальної і соціальної психології людини. Описують причини поведінки людини у виробничому середовищі, як особистості, наділеної індивідуальними психологічними характеристиками. Знання цих законів допомагає менеджеру вибудовувати стратегію і тактику своєї поведінки у процесі спілкування з конкретними працівниками, виробляти ефективні етичні норми взаємин, обирати заходи впливу на людей з урахуванням їх психологічних характеристик.

На поведінку людини впливають відносини із тими соціальними групами, до яких вона належить. Кожна група є особливим суб'єктом поведінки, має конкретні цілі й мотиви. Груповій поведінці властиві наслідування, співчуття, емоційна вразливість, підпорядкування індивідуальної поведінки груповим нормам і рольовим приписам, лідерство.

Закони і закономірності, які описують виникнення і розвиток цих якостей, сформульовані соціальною психологією [19, 30, 31].

Закономірності розвитку ФКС

Для розвитку фізичної культури і спорту характерний їх зв'язок зі всіма сферами життя суспільства і діяльності людей. Основу існування і життєдіяльності людини складає творча, продуктивна праця. Здібність людини до праці виступає як основний чинник, що дозволяє проявляти і розвивати його творчі здібності. Праця людей має визначальне значення в системі матеріального виробництва.

Підготовка людей до праці складає першочергове завдання суспільства. Фізична культура і спорт – важливий засіб підготовки людей для життя і праці в суспільному виробництві. Усі засоби дії на розвиток людей, властиві сучасній науці і практиці в області фізичної культури і спорту, раціонально використовуються суспільством.

В Україні склалася науково обґрунтована система фізичного виховання, яка поступово удосконалюється, проходячи певні етапи свого розвитку, що ґрунтується на змінах в характері і умовах праці людей в системі суспільного виробництва під впливом сучасної науково-технічної революції, яка підвищує вимоги не лише до розвитку розумових здібностей і технічної підготовки людей, але і до їх фізичних здібностей. Комплексна механізація, автоматизація, всебічна інтенсифікація виробничих процесів роблять необхідною вищу фізичну і психологічну підготовку людей. Підвищуються вимоги до рівня фізичної культури всіх верств населення.

Фізична культура та спорт - виступають в житті суспільства як чинник багатофункціонального значення. Фізична культура і спорт в суспільстві є одним з важливих засобів всебічного і гармонійного розвитку особи. На сучасному етапі державою поставлено завдання залучення всіх верств населення до фізичної культури і спорту.

До закономірностей розвитку фізичної культури та спорту відносяться:

1. *Зв'язок фізичної культури і спорту з виробництвом, зі всіма сферами життя суспільства і діяльності людей складає її основну найважливішу закономірність.*
2. *Всебічний розвиток фізичних здібностей, досягнення фізичної досконалості, оздоровча, трудова, оборонна спрямованість у розвитку ФКС, їх вплив на формування сучасного побуту - закономірність розвитку ФКС.*
3. *Всенародність є ще однією закономірністю розвитку ФКС.*
4. *Зв'язок фізичної культури і спорту з ідеологією, політикою, мораллю, з трудовим, етичним, естетичним, зі всією духовною культурою складає ще одну із закономірностей розвитку фізичної культури і спорту.*
5. *Планомірність - одна із закономірностей розвитку фізичної культури і спорту [15, 16, 24].*

Принципи менеджменту фізичної культури та спорту

1. Принципи управління.
2. Принципи організації управління.
3. Сучасні принципи спортивного менеджменту.

Принципи управління організацією визначають вимоги до системи, структури і організації процесу управління, тобто управління організацією здійснюється за допомогою основних вихідних положень і правил, якими керуються менеджери всіх рівнів. Ці правила визначають «лінію» поведінки менеджера.

Принципи управління - це основні ідеї, закономірності й правила поведінки керівників зі здійснення управлінських функцій.

Всі принципи менеджменту згруповані в II групи :

I група - загальні; II група - приватні.

Загальні принципи:

- застосовності;
- системності;
- багатофункціональності;
- інтеграції;
- орієнтації на цінності.

Принцип застосовності - менеджмент розробляє керівництво до дії для всіх працюючих в організації співробітників.

Принцип системності - менеджмент охоплює всю систему з обліком зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків і відкритості власної структури або системи в цілому.

Принцип багатофункціональності - менеджмент охоплює різні аспекти діяльності: матеріальні (ресурси, послуги), функціональні (організація праці), значеннєві (досягнення кінцевої мети).

Принцип інтеграції - усередині системи повинні інтегруватися різні способи відносин і поглядів співробітників, а поза фірмою може відбуватися поділ на свої цілі.

Принцип орієнтації на цінності - менеджмент включений у суспільний навколишній світ з певним поданням про такі цінності як гостинність, чесні послуги, вигідне співвідношення цін і послуг.

Приватні принципи:

- сполучення централізації й децентралізації;
- наукової обґрунтованості;
- плановості;
- сполучення прав, обов'язків і відповідальності;
- приватної автономії й волі;
- ієрархічності й зворотного зв'язку;
- мотивації;
- демократизації;
- державної законності;
- органічної цілісності об'єкта й суб'єкта управління;
- стабільності й мобільності системи управління.

Принцип оптимального сполучення централізації й децентралізації в управлінні. Проблема сполучення централізації й децентралізації в менеджменті складається в оптимальному розподілі (делегуванні) повноважень при прийнятті управлінських рішень. Цей принцип припускає необхідність умілого використання єдиноначальності й колегіальності в управлінні. Єдиноначальність - керівник конкретного рівня користується правом одноосібного рішення питань, що входять у його компетенцію. Взагалі, це надання менеджеріві широких повноважень.

Колегіальність припускає вироблення колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень.

Принцип наукової обґрунтованості припускає наукове передбачення, заплановані в часі соціально-економічні перетворення організації.

Принцип плановості - установлення основних напрямків і пропорцій розвитку організації в перспективі. Плануванням пронизані (у вигляді поточних і перспективних планів) усі ланки організації. План - комплекс економічних і соціальних завдань, які треба буде розв'язати в майбутньому.

Принцип сполучення прав і обов'язків, відповідальність припускає, що кожний підлеглий повинен виконувати покладені на нього завдання й періодично звітувати про їхнє виконання. Кожен в організації наділяється конкретними правами, відповідає за виконання покладених на нього завдань.

Принцип приватної автономії й волі припускає, що всі ініціативи виходять від вільно діючих економічних суб'єктів, що виконують управлінські функції. Воля господарської діяльності представляється як професійна воля, воля конкуренції, воля договорів.

Принцип ієрархічності й зворотного зв'язку - укладається в створенні багатоступінчастої структури управління, при якій первинні (нижній рівень) ланки управляються своїми ж органами, що перебувають під контролем органів керівництва наступного рівня.

Постійний контроль за діяльністю всіх ланок організації здійснюється на основі зворотного зв'язку. Це сигнали, що виражають реакцію керованого об'єкта на керівний вплив.

Принцип мотивації - чим ретельніше менеджери здійснюють систему заохочень і покарань, розглядаючи її з урахуванням непередбачених обставин, інтегрують по елементах організації, тим ефективніше буде програма мотивацій.

Принцип демократизації - участь у керуванні організацією всіх співробітників. Форми участі: пайова оплата праці; кошти, вкладені в акції; єдине адміністративне керування; колегіальне прийняття управлінських рішень.

Принцип державної законності - відповідно до цього принципу системи менеджменту організаційно-правова форма організацій повинна відповідати вимогам державного законодавства.

Організаційна цілісність об'єкта й суб'єкта управління - суб'єкт і об'єкт управління - це єдина комплексна система яка має вихід, зворотний зв'язок і зв'язок із зовнішнім середовищем.

Принцип стабільності й мобільності системи управління - при зміні зовнішнього й внутрішнього середовища організації система управління не повинна зазнавати корінних змін.

Стабільність визначається насамперед якістю стратегічних планів і оперативністю керування, пристосовністю системи до змін у зовнішньому середовищі.

Мобільність процесу - максимально повно враховувати зміни й вимоги споживачів продукції й послуг.

Принципи організації управління:

- поділ праці;
- повноваження й відповідальність;
- єдиноначальність;
- порядок і дисципліна;
- централізм;
- матеріальне й моральне заохочення;
- корпоративність - успіх у спільній трудовій діяльності.

У ряді загальних принципів управління:

- соціальна спрямованість і гуманний характер керівництва;
- соціальна захищеність працівників;
- цілеспрямованість і планомірність;
- компетентність;
- правові основи діяльності;
- врахування інтересів і вимог держави;

- економічність і ефективність;
- дисципліна праці;
- ієрархічність;
- матеріальна зацікавленість.

Сучасні принципи спортивного менеджменту - це вихідні керівні правила, якими варто керуватися менеджерам фізкультурно-спортивних організацій для забезпечення ефективного управління.

Для нього характерні наступні найважливіші принципи :

- наукової обґрунтованості й оптимізації;
- системності в керуванні розвитком фізичною культурою і спортом;
- сполучення галузевого й територіального управління;
- врахування спортивних інтересів населення;
- державної підтримки розвитку фізичної культури і спорту;
- ефективності;
- демократизації.

Державна політика в області фізичної культури і спорту здійснюється відповідно до принципів:

- безперервності й спадкоємності фізичного виховання різних вікових груп громадян на всіх етапах їхньої життєдіяльності;
- врахування інтересів усіх громадян при розробці й реалізації цільових програм розвитку фізичної культури і спорту;
- створення сприятливих умов фінансування фізкультурно-спортивних і спортивно-технічних організацій, олімпійського руху, освітніх установ і наукових організацій в області фізичної культури і спорту, а також підприємств спортивної промисловості [38, 44, 45].

Питання до модуля №4:

1. Визначення основних понять „теорія”, „закон”, „закономірність”.
2. Система закономірностей менеджменту.
3. Закономірності розвитку фізичної культури і спорту.
4. Основи наукового управління.
5. Закономірності управління ФКС.
6. Принципи менеджменту ФКС.
7. Обґрунтування сучасних принципів спортивного менеджменту.

Перелік використаної літератури:

1. Жолдак В.И. Социология менеджмента физической культуры / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2003. – 384с.
2. Закон України “Про фізичну культуру і спорт”: за станом на 24 грудня 1993 р. / Верховна Рада України. – Офіц.вид. - К., 1994.- 22с.
3. Лубышева Л.И. Социология физической культуры и спорта: [учеб. пособие] / Л.И. Лубышева. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 240с. – (2-е изд., стереотип).
4. Менеджмент: учебник для вузов / [М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.] - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343с.
5. Основы менеджмента: [учебное пособие для вузов / научн. ред. А.А. Радугин]. – М.: Центр, 1998. – С. 48-49, 66 – 76.

Кредит №3

Модуль №5

Функції менеджменту як спеціалізовані види управлінської діяльності

1. Характеристика базових функцій управління.
2. Принципи реалізації функцій управління.
3. Функціональне управління як процес у сфері ФКС.

У визначенні сутності функцій менеджменту, їхньої класифікації і трактуванні немає однозначності. Одні автори класифікують функції менеджменту за ознакою їх першочерговості в діяльності організації, інші - за пріоритетністю у застосуванні на певних рівнях управління. Але всі погоджуються, що лише комбінування функцій може дати конкретні результати.

Функції в спортивному менеджменті являють собою поділи, що відокремилися в процесі праці у відносно самостійні, спеціалізовані види управлінської діяльності, які виражають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на керований об'єкт. Функції займають одне із центральних місць у теорії й практиці спортивного менеджменту, тому що вони розкривають його сутність і зміст галузевої управлінської діяльності. Розрізняють загальні й галузеві функції.

1. Загальні функції менеджменту. Виникнення функцій спортивного менеджменту - об'єктивний процес. Управління фізичною культурою і спортом можна розглядати як процес, який послідовно змінюється, що носить циклічний характер. Кожна управлінська взаємодія має відносну самостійність, є певним етапом, стадією управлінського циклу. Такі дії суб'єкта управління одержали назву загальних функцій менеджменту.

У їхньому складі виділяють:

- планування;
- підготовку й ухвалення управлінського рішення;

- організацію;
- мотивацію;
- контроль;
- координацію.

Загальні функції, розкриваючи технологію соціального управління, універсальні, тому що характеризують будь-який процес управління незалежно від його галузевої специфіки й розміру керованої організації. Взаємозв'язок між загальними функціями може бути представлений круговою діаграмою.

Таким чином, функції спортивного менеджменту - це спеціалізовані види діяльності персоналу організації фізкультурно-спортивної спрямованості, що виражають напрямки або стадії цілеспрямованого впливу на зв'язки й відносини членів трудового колективу організації.

Розглянемо функції спортивного менеджменту.

Планування. Сьогодні все більша кількість обласних фізкультурних організацій в Україні стали виділяти планування як самостійний вид діяльності. Відомо, що єдиного планування, яке б відповідало кожній ситуації, не існує.

У теорії менеджменту визначені такі види планування:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- оперативне планування;
- кадрове планування.

Стратегічне планування - це одна з функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації й шляхів їхнього досягнення. Динамічний процес стратегічного планування передбачає всі функції в діяльності фізкультурно-спортивних організацій і забезпечує основу для подальшого функціонування фізкультурних організацій.

Сам процес планування проходить у 4 етапи:

- розробка загальних цілей;

- визначення конкретних цілей на заданий період часу;
- визначення шляхів і засобів їхнього досягнення;
- контроль за досягненням поставлених цілей шляхом співвідношення планових показників з фактичними, а також пошук факторів, які є ключовими для успіху фізкультурної організації.

Кадрове планування здатне надати значну підтримку стратегічному процесу планування при забезпеченні засобами для досягнення бажаних результатів. Кадрове планування - це система підбору кваліфікованих кадрів при використанні двох видів джерел - внутрішніх і зовнішніх, що мають своєю метою забезпечити потреби фізкультурної організації в необхідній кількості фахівців у конкретні тимчасові рамки. Процес кадрового планування складається із чотирьох кроків:

- 1) визначення впливу організаційних цілей на конкретні підрозділи організації;
- 2) визначення числа необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу;
- 3) визначення додаткової потреби у фахівцях фізичної культури з урахуванням наявних кадрів;
- 4) розробка конкретного плану дій.

Таблиця 1 містить головні фактори, що впливають на кожний з періодів кадрового планування організації.

Таблиця 1. Фактори, що впливають на конкретні тимчасові рамки кадрового планування.

Фактор прогнозу	Короткострокове планування 0-2 роки	Середньострокове планування 2-5 років	Довгострокове планування 5 років
Попит	Виправдана зайнятість, включаючи ріст і зміни	Потреби виводяться з ресурсів планів	У деяких організаціях аналогічно середньостроковому, у інших - використання методу експертних оцінок
Пропозиція	Перепис фахівців без очікуваних втрат	Вакансії фахівців очікуються, виходячи з	Управлінські очікування зміни характеристик фахівців

		конкретних завдань	майбутніх можливостей кадрів
Потреби	Кількість і види необхідних фахівців	Кількість, види, дані й рівні потреб	Управлінські очікування майбутніх умов, що впливають на безпосереднє рішення

Будь-яка фізкультурна організація повинна застосовувати як довгострокове, так і короткострокове планування. Наприклад, при плануванні будівництва спортивних споруд, як одного з найважливіших елементів успішної стратегії управління, доцільно застосовувати довгострокове й оперативне планування в сукупності, тому що планування будівництва спортивних споруд має свої специфічні риси й визначається поставленою метою, строками її досягнення, проектуванням і підготовкою креслень, своєчасним фінансуванням.

Довгостроковий план у фізкультурних організаціях звичайно охоплює чотирирічний, п'ятирічний і більше періоди. Вони скоріше носять описовий характер і визначають загальну стратегію фізкультурної організації, оскільки важко вгадати всі можливі розрахунки на такий тривалий строк. Довгостроковий план виробляється керівництвом регіональної фізкультурної організації й містить головні стратегічні цілі на перспективу.

Основні складові довгострокового планування:

- організаційна структура, кадрова потреба;
- виробничі потужності для будівництва спортивних споруд;
- капітальні вкладення;
- потреби у фінансових засобах;
- наукові дослідження й досягнення в спорті.

Короткострокове планування може бути розраховане на рік, півроку, місяць, і менше. Короткостроковий план на рік включає підготовку календарного плану спортивно-масових заходів, підготовку й розгляд основних питань на колегії управлінь, спорткомітетів, президій фізкультурних спортивних товариств, контроль і перевірку діяльності за

розвитком фізичної культури, фізичного виховання, спорту, рекреації. Короткострокове планування тісно пов'язує свої плани з різними органами й організаціями територіальної приналежності організацій району, міста, області.

Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом тривалих періодів часу, але й бути досить гнучкими, щоб при необхідності можна було здійснити переорієнтацію [9, 26, 39].

У перспективних і поточних планах організації фізкультурно-спортивної спрямованості визначають ринки потенційних споживачів своїх послуг, установлюють конкретні цілі, завдання й планові показники з надання фізкультурно-спортивних послуг і досягнення результатів, визначають необхідні для цього трудові, фінансові, матеріальні ресурси та ін. Планування, як функція спортивного менеджменту, включає також розробку цільових комплексних програм, планів організаційної роботи, календарних планів змагань і спортивних заходів і т.д.

Підготовка і прийняття управлінського рішення.

Прийняття рішень, як і обмін інформацією - складова частина будь-якої функції управління. Необхідність приймати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти. Рішення - це вибір альтернативи. У фізичній культурі характер, особливості та умови проблем, що вирішуються (педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, комерційні та ін.) значно відрізняються одна від одної. Це обумовлює можливість та доцільність використання різних видів рішень, що приймаються при вирішенні тих чи інших проблем. Розглянемо три види рішень, що зустрічаються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Бінарні рішення. Суть їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає другу за принципом: "або - так, або - ні", "або - або". Наприклад, два спортсмени претендують на одне місце в команді. Спортсменів - два,-

а місце - одне. Тому в команду може бути включений тільки один спортсмен, а одна альтернатива повністю виключає другу. Бінарність, як явище, під час розробки та прийняття рішень є небажаною, тому що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливості розробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла. Причини виникнення бінарності в процесі прийняття рішення полягають у наступному:

- низькій компетентності особи, що приймає рішення;
- недостатньому або поверхневому аналізі ситуації;
- відсутності необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, що виникла.

Тому, щоб уникнути бінарності, як фактору, що обмежує свободу особи, яка приймає рішення, необхідно виконати додаткову роботу з можливого уникнення причин виникнення бінарності.

Багатоваріантні рішення. У діяльності спеціалістів фізичної культури часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіантів рішень. У такому випадку аналізуються всі альтернативи рішення, оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також враховувати обмеження - тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Усі характеристики рішень далі ранжуються за ступенем важливості та оцінюється кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення.

Інноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець у даному випадку не має готових альтернатив. Необхідність інноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що виникла, є нетрадиційною, новою, і старі, відомі раніше способи її вирішення не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від

раціонального до творчого мислення. Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;
- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- недоцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення [27, 35].

Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Організація як функція менеджменту передбачає, по-перше, упорядкування наявних організацій фізкультурно-спортивної спрямованості (приведення їхньої структури у відповідність до зміни завдань, забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи: персоналом, будинками, приміщеннями, коштами, матеріалами, устаткуванням і т.п.) і утворення нових; і по-друге, організувати різні види діяльності, спрямовані на виконання прийнятих управлінських рішень, проведення маркетингової роботи й т.і.

Функція мотивації передбачає створення системи стимулів і санкцій, матеріальну й моральну зацікавленість персоналу спортивних організацій до більш ефективної роботи. Це також діяльність, що має за мету активізувати інтерес населення до занять фізичними вправами і спортом, до споживання фізкультурно-спортивних послуг.

Контроль - це управлінська діяльність, завданням якої є кількісна і якісна оцінка результатів роботи в організації фізкультурно-спортивної спрямованості, а також облік їхньої роботи.

Координація - це центральна функція процесу спортивного менеджменту, що забезпечує його безперервність і безперервність. Головне завдання координації - досягнення погодженості в роботі всіх ланок спортивної організації шляхом установлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними, а також із громадськістю.

2. Галузеві – спеціальні функції управління. Функції, виділені за спрямуванням керованого впливу на певний об'єкт, прийнято називати галузевими (конкретними або спеціальними) функціями менеджменту. Галузеві (конкретні, спеціальні) функції спортивного менеджменту розкривають сутність управління в галузі фізичної культури і спорту як в особливій соціально-педагогічній системі. Науковий аналіз і класифікація компонентного складу фізичної культури і спорту дозволяють виділити наступну сукупність найбільш істотних галузевих функцій спортивного менеджменту:

1. Фізичне виховання учнівської молоді.
2. Організація фізкультурно-спортивної роботи з населенням «спорту для всіх».
3. Підготовка висококваліфікованих спортсменів з видів спорту, розвиток професійного спорту.
4. Підготовка спортивного резерву.
5. Проведення спортивних змагань і спортивно-видовищних заходів.
6. Наукове й програмно-методичне забезпечення фізичного виховання й розвитку спорту в країні.
7. Менеджмент персоналу в спортивних організаціях (підготовка, підвищення кваліфікації й атестація фахівців з фізичної культури і спорту; підбір і розстановка кадрів у державних установах фізичної культури і спорту й т.д.).
8. Фінансовий менеджмент у спортивній організації і спонсорство.
9. Маркетинг в організації фізкультурно-спортивної спрямованості.

10. Менеджмент спортивних споруд (ефективне використання спортивних споруд і центрів, а також організація їхнього проектування й будівництва).
11. Організація виробництва спортивних виробів.
12. Здійснення міжнародних спортивних зв'язків.

Відзначимо, що набір спеціальних функцій у кожній конкретній організації фізкультурно-спортивної спрямованості може відрізнятися від їхнього складу іншої організації. Різні й пріоритети специфічних функцій у кожній конкретній спортивній організації.

Усі загальні і спеціальні функції спортивного менеджменту діють у єдності, створюють певний організаційно-технологічний процес. Система функцій спортивного менеджменту - це комплекс взаємозалежних у часі й просторі видів діяльності, здійснюваних організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості.

Для розуміння процесу взаємодії загальних і спеціальних функцій спортивного менеджменту важливо відзначити їхній тісний взаємозв'язок з організаційною структурою. Система спеціальних функцій є об'єктивною основою для створення організацій фізкультурно-спортивної спрямованості. Спортивні організації і їхні структурні ланки створюються для реалізації тих або інших галузевих функцій, які закріплюються за відповідними організаціями. Носіями спеціальних функцій спортивного менеджменту є фізкультурна організація в цілому. Носієм галузевих функцій є окремі структурні підрозділи (управління, відділи й т.п.) організацій фізкультурно-спортивної спрямованості [6, 12, 29].

Питання до модуля №5:

1. Функції менеджменту як спеціалізовані види управлінської діяльності.
2. Обґрунтування загальних функцій менеджменту.
3. Функціональні різновиди менеджменту фізичної культури і спорту.
4. Спеціальні функції управління фізичної культури і спорту.

5. Взаємозв'язок загальних та спеціальних функцій менеджменту у спортивній організації.

Перелік використаної літератури:

1. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: [навчальний посібник для фізкультурних вузів] / О.М. Жданова. - Львів, 1996. - С. 13-15.
2. Менеджмент: учебник для вузов / [М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.] - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343с.
3. Основы менеджмента: [учебное пособие для вузов / научн. ред. А.А. Радугин]. – М.: Центр, 1998. – С. 48-49, 66 – 76.

Модуль №6

Методи управління у галузі фізичної культури і спорту

1. Загальні положення про методи управління.
2. Функціональне призначення методів у системі менеджменту.
3. Вибір методів у спортивному менеджменті.

Результатом виконання будь-яких конкретних функцій менеджменту, що здійснюються на засадах загальних функцій, є отримані методи менеджменту.

Методи менеджменту - способи і прийоми впливу керівної системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (фізкультурно-спортивна організація – КФК, СК, ДЮСШ та ін.).

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функцій менеджменту, як виду управлінської діяльності, є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Усі методи менеджменту повинні функціонувати не як окремі, розрізнені та самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

Ряд дослідників стверджують, що методи менеджменту можна класифікувати за різними ознаками:

- напрямком впливу на керований об'єкт;
- способом урахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу [34, 39].

Методи менеджменту у фізичній культурі і спорті представляють собою конкретні способи впливу суб'єкта на об'єкт (органа управління на фізкультурно-спортивну організацію, керівника фізкультурно-спортивної організації на її співробітників і т.п.).

Методи менеджменту у фізичній культурі та спорті класифікуються за різними підставами. У їх сукупності виділяють методи прямого (досягнення безпосереднього результату) і непрямого (створення умов для досягнень результату) впливу; формального (авторитарний стиль керівництва) і неформального (демократичний стиль керівництва) впливу й т.д.

Найбільш важливе значення з погляду практики менеджменту має класифікація методів на основі специфіки відносин, що складаються між співробітниками фізкультурно-спортивної організації в процесі спільної праці. На цій підставі методи менеджменту підрозділяють на організаційні, економічні й соціально-психологічні.

Організаційні методи менеджменту у фізичній культурі та спорті

Організаційні методи менеджменту базуються на організаційних відносинах між органами управління й організаціями, організаціями й працівниками, на відносинах влади й підпорядкування. У сукупності організаційних методів менеджменту звичайно виділяють наступні групи - методи організаційно-стабілізуючого, розпорядницького й дисциплінарного впливу.

Методи організаційно-стабілізуючого впливу застосовуються для створення організаційної основи спільної роботи й укладаються в розподілі функцій, обов'язків, відповідальності, повноважень, установленні порядку ділових взаємин і т.д. Ця група методів включає: регламентування, тобто чітке закріплення функцій за організацією, її керівником, підрозділом, виконавцем і т.п.; нормування, визначення допустимих меж діяльності й установлення нормативів праці; інструктування, тобто ознайомлення виконавця з різними факторами й обставинами виконання певних робіт у формі пояснення, поради, застереження, роз'яснення й т.п.

Як конкретні приклади використання методів організаційно-стабілізуючого впливу можна привести наступні: регламентування - статут фізкультурно-спортивної організації, тарифно-кваліфікаційні характеристики, правила спортивних змагань, положення про спортивні змагання, календарний план фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів та ін.; нормування - нормативи праці, нормативи обладнання фізкультурно-спортивних організацій табельним і йому подібним майном, показники режимів експлуатації фізкультурно-спортивних споруджень і чисельності тих, хто займається на них та ін.

Методи розпорядницького впливу використовуються для вирішення поточних завдань і дозволяють корегувати діяльність із урахуванням зміни ситуації. Методи цієї групи звичайно реалізуються у формі наказу, розпорядження й т.п.

Методи дисциплінарного впливу призначені для ліквідації відхилень у діяльності, для забезпечення чіткого й своєчасного виконання встановлених обов'язків. За невиконання (неналежне виконання) обов'язків до працівника фізкультурно-спортивної організації, наприклад, можуть бути застосовані такі дисциплінарні стягнення, як зауваження, догана, сувора догана, звільнення з роботи, а також у специфічних ситуаціях штрафні санкції.

Як специфічні різновиди організаційних методів розглядаються адміністративні методи й методи правового регулювання, які по своїй природі характерні в першу чергу для управління фізичною культурою і спортом.

Адміністративні методи пов'язані із владною природою державного управління, що проявляється в різних обставинах і ситуаціях: одна сторона взаємин (державний орган управління, посадова особа) наділена владними повноваженнями і тому може віддавати накази іншій, як правило, прямо підлеглий їй стороні взаємин (організації), що зобов'язана виконувати запропоноване незалежно від того, згодна вона з ним чи ні; одна сторона

взаємин (державний орган управління, посадова особа) має право розглядати заяви, скарги іншої сторони взаємин (громадян) і задовольняти їх законні інтереси; одна сторона взаємин (державний орган управління) установлює норми, які підлягають неухильному виконанню іншою стороною взаємин (громадянами) і т.д.

Методи правового регулювання – це засоби, які застосовуються державою правового впливу на суспільні відносини. Розрізняють два основних способи правового регулювання - авторитарний і автономний. Авторитарний спосіб використовується при регулюванні адміністративних та інших правовідносин і характеризується тим, що одна сторона правовідносин наділена правом встановлювати іншій стороні правовідносин зміст її діяльності. Автономний спосіб базується на тому, що сторони правовідносин є рівноправними й у рамках чинного законодавства можуть самостійно встановлювати дотримання своїх прав і обов'язків, змінювати або припиняти їх. Методи правового регулювання відносин у сфері трудової, фінансової та у інших галузях права носять комплексний характер і включають, у тих або інших співвідношеннях, елементи авторитарного й автономного способів.

Наявність групи організаційних методів менеджменту у фізичній культурі та спорті не виключає організаційних форм використання економічних і соціально-психологічних методів.

Економічні методи менеджменту призначаються для впливу на економічні відносини. Їх спектр досить широкий і різноманітний, тому (з відомою часткою умовності) частина економічних методів використовується переважно з метою управління фізичною культурою і спортом як галуззю (бюджетне фінансування, капітальні вкладення, дотації та ін.), а інша частина — з метою менеджменту фізкультурно – спортивної організації (кооперування коштів, амортизаційні відрахування, оподаткування, матеріальне стимулювання та ін.).

Соціально-психологічні методи використовуються для впливу на соціально-психологічні відносини людей і тому найбільшою мірою характерні для менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Специфіка цих методів пов'язана із застосуванням різноманітних неформальних факторів, інтересів особистості, групи, трудового колективу.

До числа соціально-психологічних методів, як правило, відносять:

- формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей (здібностей, темпераменту, рис характеру й т.п.), що створює сприятливі умови для спільної діяльності й соціального розвитку фізкультурно-спортивної організації;
- соціальне нормування, у тому числі шляхом підтримки традицій фізкультурно-спортивної організації й т.д.;
- соціальне регулювання, пов'язане з обліком реальної взаємодії соціальних інтересів, їх єдності і різноманіття;
- соціальне стимулювання за рахунок створення обстановки соціально-психологічної зацікавленості в досягненні цілей діяльності фізкультурно-спортивної організації (підвищення кваліфікації, культурний ріст співробітників, творче відношення до праці й т.д.);
- задоволення культурних і соціально-побутових потреб працівників, у тому числі забезпечення можливостей для проведення дозвілля, надання житла й т.п.;
- створення й підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату спільної роботи за рахунок морального стимулювання соціальної активності, вимогливості, взаємопідтримки й допомоги та ін.

У процесі реалізації загальних і конкретних функцій менеджменту у фізичній культурі та спорті застосовується комплекс різних методів, склад яких залежить від цілого ряду факторів, до основного з яких можна

віднести організаційно-правову форму фізкультурно-спортивної організації, специфіку об'єкта впливу, особливості конкретної ситуації, професійний досвід суб'єкта впливу та ін.

У практичній роботі спортивного менеджера під час вибору і застосування методів управління вирішується кілька завдань. По-перше, треба знайти й вибрати із усього різноманіття відомих методів управління галуззю фізичної культури і спорту ті, які з погляду поставленої мети мають найбільшу ефективність впливу. По-друге, варто знайти найбільш оптимальну комбінацію обраних методів управління, визначити головну ланку цієї комбінації методів. По-третє, уміло застосувати обрані методи у всьому їхньому обсязі й проаналізувати досягнуті результати, виявити невикористані резерви.

Узагальнення практичного досвіду показує, що вибір спортивним менеджером конкретних методів управління залежить від багатьох факторів.

Ці фактори можна об'єднати в наступні групи:

- Мета та завдання спортивної організації, які необхідно досягти;
- Особливості об'єкта управління (потенційний або реальний контингент тих, що займається, економічні ресурси, персонал спортивної організації й т.д.);
- Особливості суб'єкта управління (професійний досвід менеджера, суспільний статус спортивного клубу, федерації й т.д.);
- Особливості конкретної управлінської ситуації;
- Можливості й специфіка наявного в розпорядженні спортивного менеджера арсеналу методів управління.

Аналізуючи фактори, що впливають на вибір методів управління сферою фізичної культури і спорту, варто мати на увазі, що вони перебувають у постійній зміні, так само як і сам арсенал методів управління. Тому ефективне застосування методів управління вимагає від

спортивного менеджера мистецтва, постійного творчого пошуку, пильної уваги до соціальної динаміки функціонування й розвитку сфери фізичної культури й спорту, до змін внутрішніх і зовнішніх умов діяльності спортивної організації.

Найпоширенішою помилкою в практиці застосування методів управління в спортивних організаціях є шаблонність їх складу, стереотипність використання. У цій ситуації може виникнути ефект звикання, або так званий негативний ефект нагромадження погрішностей. Тривале використання менеджером того самого методу управління, нехай навіть спочатку ефективного, поступово може призвести до того, що керований об'єкт адаптується до цього методу, втрачає очікувану реакцію на керівний вплив. Тому високим рівнем мистецтва характеризується тільки такий менеджмент, що постійно розвивається, збагачується накопиченим досвідом, використовує управлінські інновації [33, 34].

Питання до модуля №6:

1. Загальні положення про методи управління.
2. Функціональне призначення методів у системі менеджменту.
3. Структура методів управління.
4. Механізм дії методів управління.
5. Види методів управління.
6. Характеристика методів управління.
7. Методологія планування розвитку фізичної культури та спорту.
Методи управління ФКС.
8. Методи вивчення проблем ФКС.

Перелік використаної літератури:

1. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416с.

2. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: [учебное пособие] / И.И. Переверзин. - М.: «Физкультура и спорт», 2006. – 464с. – (3-е изд., перераб. и доп.).
3. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2005. – С. 104-106.

Кредит №4

Модуль №7

Організація як об'єкт менеджменту

1. Сутність і класифікація організації.
2. Організація як соціальне утворення.
3. Організація як система.
4. Сутність і основні риси формальної організації.

У процесі виробничо-господарської діяльності працівники об'єднуються з метою виконання місії, цілей та завдань організації. Саме це забезпечує ефективне використання ділових якостей кожної людини.

Організація – група людей, діяльність яких свідомо керована або спонтанно координується для досягнення певної мети.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни „фірма”, „корпорація” та ін. Організації класифікують за різними ознаками: способом та метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін.

Класифікація організацій. За способом і метою утворення організації поділяють на формальні і неформальні.

Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється та регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. Формальні організації надалі називатимемо просто „організаціями”.

Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо [20, 46].

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість.

За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами.

За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо.

За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і багатовимірні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

Організація є системою, тобто сукупністю взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

На сучасному етапі всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем.

Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- багатовимірністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);

- спеціалізованістю (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою.

Організації, незалежно від специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;
- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торгівельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької ініціативи;
- розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;

- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

Серед теоретиків управління побутують різні погляди на сутність формальної організації. За одними твердженнями, вона «охоплює усі дії всіх учасників», за іншими є системою соціальних і культурних відносин, використовують цей термін і стосовно міністерств чи корпорацій. Найпоширенішим є уявлення про організації як свідомо формалізовану структуру ролей чи посад.

Організацію як багатоаспектний феномен характеризують такі риси:

- множина осіб або суборганізацій;
- загальна мета діяльності, яка відома всім причетним до неї;
- певна структура і порядок взаємодії між її складовими та співробітниками;
- поділ праці;
- загальні, взаємоузгоджені прагнення, спрямовані на досягнення визначених цілей;
- ієрархія;
- свідомо координація (планування) внутрішньої і зовнішньої діяльності;
- замінність персоналу (організація не зникає, якщо хтось піде, а інший вступить до неї);
- виключність щодо навколишнього середовища, яка виявляється в особливому ритуалі вступу до організації, ознаках належності до неї, символах, титулах, традиціях тощо, доступних лише належним до організації [1, 21].

Перелік використаної літератури:

1. Герцик М.С. Вступ до спеціальностей галузі „фізичне виховання і спорт”: підручник / М.С. Герцик, О.М. Вацеба. – Харків: „ОВС”, 2005.- С. 6 – 9.
2. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: [навчальний посібник для фізкультурних вузів] / О.М. Жданова. - Львів, 1996. - С. 13-15.
3. Мудрик В.І. Організаційно-управлінська практика студентів / В.І. Мудрик. – Харків: 2007. – 204с.

Модуль № 8

Типологія фізкультурно-спортивних організацій

1. Фізкультурно-спортивна організація як соціальна система.
2. Ієрархія галузевого управління.
3. Типи організацій за формою власності.
4. Регламентування діяльності, юридична та соціальна відповідальність організації.

Організація - одна з базових форм суспільства. Сучасне суспільство не може успішно функціонувати інакше, як створюючи в собі різні види організацій промислові, торгівельні, установи культури, охорони здоров'я, освіти і т. д., включаючи фізкультурно-спортивні організації - спортивні школи, спортивні клуби, спортивно-оздоровчі центри, спортивні федерації, стадіони і тому подібне. Кожна людина входить в одну або декілька організацій. Переважна більшість людей майже усе своє свідоме життя пов'язана з організаціями - або є їх членами, або вступають з ними в контакт. Оскільки поняття організації є в спортивному менеджменті ключовим, розглянемо його детальніше.

Слово «організація» походить від латин. «organisare» - надавати стрункого вигляду, влаштовувати.

Сучасне поняття організації включає:

- 1) внутрішню впорядкованість, узгодженість, взаємодію частин цілого, обумовлену його будовою;
- 2) об'єднання людей, які спільно реалізують програму або мету і діють на основі певних правил і процедур.

Яка-небудь група людей повинна відповідати декільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися за організацію.

До них відносяться:

- наявність як мінімум двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;

- наявність принаймні однієї мети (тобто очікуваного результату), яку приймають як загальну мету всі члени даної групи;
- наявність членів групи, які свідомо, навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх мети.

З'єднавши в одну перераховані характеристики, виходить важливе визначення: організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети. Інколи організацію визначають ще коротше: «соціальна організація - це цільова спільність». До найважливіших, системно утворюючих якостей соціальних організацій відносять мету, ієрархію, управління і синергію [17, 44].

Фізкультурно-спортивну організацію слід розглядати як систему, створену з метою фізичного вдосконалення людини, для розвитку фізичної дієздатності людей і яка, відповідно, відноситься до соціальних організацій. У менеджменті групи людей, що сформовані для досягнення певної мети й отримали статус офіційних, називаються формальними організаціями. Як спортивні організації такого типу, правомірно розглядати не лише організації в цілому, але й окремі підрозділи - кафедри фізичного виховання, філії спортивних шкіл і тому подібне.

Група людей, що вступили в регулярну взаємодію для досягнення певної мети, що стихійно сформувалася, вважається неформальною організацією (групою).

Аналізуючи визначення організації, слід мати на увазі, що простих організацій, які мають тільки одну мету, і вона поділяється між усіма її членами, дуже мало. Менеджмент пов'язаний, як правило, з складними організаціями, які мають набір взаємопов'язаних цілей.

Структура фізкультурно-спортивної організації. Соціальні організації відрізняються високим рівнем організаційної складності, яка виявляється в різнохарактерності їх компонентного складу і багатовимірності властивостей, високим ступенем динамічності побудови і

невизначеності функціонування. Ця складність, відповідно, пред'являє високі вимоги до менеджменту.

Мета фізкультурно-спортивної організації, яка впливає з наведених визначень, являється ключовим її елементом, оскільки саме для її реалізації люди об'єднуються в організації. Довгострокові цілі організації фіксуються в її статуті, а поточні - в планах, цільових програмах і т.п.

Слід зазначити, що чинне законодавство і практика функціонування організацій не пред'являють чітких, жорстких вимог до поняття основної діяльності організацій. Тому приналежність організацій до фізкультурно-спортивного руху визначається змістом передбачених статутними документами цілей і видами статутної діяльності. Логічніше було б використовувати такий критерій, як розмір обсягу послуг, що надавалися, який для фізкультурно-спортивних організацій повинен складати не менше 50% відповідних послуг від їх загального обсягу.

Ієрархія в організації допускає розподіл персоналу за «поверхами» управлінської піраміди і підпорядкування вищим. *Ієрархія управління* - один з головних принципів соціального менеджменту. Вона характеризується рівнями управління, кількість яких тим більша, чим більша керована система. Ієрархія управління фізичною культурою і спортом визначається, перш за все територіально-адміністративним устроєм України. Спортивні організації кожного рівня є об'єктами управління для більш високого рівня. Ієрархія соціального управління припускає певну автономію управління на кожному рівні.

Первинними організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості прийнято називати ті з них, в яких безпосередньо проводиться навчально-тренувальна робота та різні форми фізкультурно-оздоровчих занять з населенням різних соціальних і демографічних груп.

Кожне історично повне суспільство формує свою систему управління, детерміновану соціально-економічним і політичним ладом. Соціалізм створив централізовану адміністративно-командну систему

управління з жорсткою вертикальною залежністю нижчих органів від вищих і з партійно адміністративним свавіллям.

У країнах з ринковою економікою функціонують системи управління, засновані на підприємницькій поведінці, для яких характерні високий ступінь незалежності і необмежені можливості для прояву творчої ініціативи. Тому і спортивний менеджмент найтіснішим чином пов'язаний з аналізом різних форм власності на навчально-спортивну матеріальну базу і володіння спортивними організаціями.

Відомо, що власність, як економічна категорія, є сукупністю виробничих стосунків, які обумовлені відношенням людей до засобів праці і виробленого продукту. В Україні признаються приватна, державна, муніципальна та інші форми власності. Зокрема громадські об'єднання, до яких відносяться багато фізкультурних і спортивних організацій, можуть бути власниками знайденого ними майна і використовувати його для досягнення статутних цілей. Власник на свій розсуд володіє, користується і розпоряджається майном, що належить йому. Допускається передача і об'єднання майна, що знаходиться в перелічених формах власності, внаслідок чого виникають загальна пайова або сумісна форми власності.

Економічні стосунки власності виявляються через різні форми управління фізичною культурою і спортом, оскільки на основі різних форм власності можуть створюватися різні види фізкультурних і спортивних організацій. Проведений нами аналіз дозволяє вести мову про три взаємодіючі підсистеми (види) управління фізичною культурою і спортом у сучасній Україні.

Перша підсистема - це державне управління фізичною культурою і спортом. Центральною ланкою державної системи управління галуззю фізичної культури і спорту є Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту.

Друга підсистема - менеджмент в громадських об'єднаннях фізкультурно-спортивної спрямованості - фізкультурно-спортивних

об'єднаннях, товариствах, федераціях, а також спортивних клубах, командах і тому подібне.

Третя підсистема - менеджмент в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях і підприємствах без утворення юридичної особи. До цієї групи відносяться організації професійного спорту (наприклад, спортивні клуби з футболу і професійна футбольна ліга, спортивні клуби з хокею і професійна хокейна ліга і тому подібне) і комерційні організації фізкультурно-спортивної спрямованості (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-клуби і тому подібне).

Наведена класифікація є для фізкультурно-спортивних організацій найбільш загальною, фундаментальною. Вона складає базисну основу для спортивного менеджменту, визначає його структуру і зміст, а також особливості механізму управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості, що відносяться до кожної з виділених підсистем.

У процесі діяльності організації виділяють два види відповідальності підприємця та менеджера:

- юридичну;
- соціальну.

Юридична відповідальність - дотримання конкретних державних законодавчих актів, інструкцій, положень тощо, які визначають межі, норми, засади функціонування організацій.

Соціальна відповідальність - добровільна реакція організації на соціальні проблеми суспільства.

Визнання підприємцями та менеджерами соціальної відповідальності й відповідна поведінка мають переваги і недоліки. Переваги соціальної відповідальності виявляються в забезпеченні стабільного функціонування організації, а також у її здатності впливати на стан, динаміку розвитку суспільства.

Отже, соціальна відповідальність має такі переваги:

- забезпечує довгострокові перспективи розвитку суспільства;

- створює можливості впливу на зміни суспільства;
- допомагає розв'язувати соціальні проблеми, в тому числі й працівників організації;
- формує норми моралі в організації;
- забезпечує встановлення доброзичливих відносин між менеджерами та іншими членами суспільства тощо.

Водночас соціально відповідальна поведінка організації, менеджера пов'язана з певними проблемами, найістотнішими серед яких є:

- порушення принципу максимізації прибутку;
- зростання собівартості продукції у зв'язку зі збільшенням витрат на соціальні потреби;
- неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству.

Частіше соціальна відповідальність супроводжується несміливим задоволенням соціальних потреб, організацією гучних акцій задля рекламних цілей тощо. Підприємці та менеджери повинні намагатися досягнути такого рівня соціальної відповідальності, який забезпечив би реалізацію переваг та усунення недоліків. Соціальна відповідальність є похідною цінностей, які випливають із етичних норм підприємців, менеджерів, працівників організації. У кожному суспільстві колективи мають свої особливості [4, 6, 12].

Структура менеджменту фізкультурно-спортивної організації

1. Поняття та значення організації у спортивному менеджменті.
2. Лінійна організаційна структура.
3. Функціональна організаційна структура.
4. Лінійно-функціональна структура.

Будь-яку конкретну групу людей, що об'єдналися для реалізації конкретних цілей, можна розглядати як фізкультурно-спортивну організацію й досліджувати в ній всі організаційні процеси. Організація може бути погано або добре організована, на думку керівників державних та громадських органів управління галузі фізичної культури та спорту, однак, конкретних критеріїв для оцінки організації управління набагато більше.

Можна розглядати способи організації підрозділів з метою виявлення їх відповідності майбутнім завданням. Реалізація цілей або завдань може гальмуватися діяльністю окремих груп організації, мета яких не збігається із цілями фірми.

Можна розглядати також логіку взаємозв'язку співробітників при вирішенні управлінських завдань і судити про ступінь організованості роботи. І, нарешті, можна розглядати регламентуючі документи, що змушують співробітників виконувати свої функції. У цьому випадку особлива увага повинна бути приділена повноті регламентуючих документів.

Можна розглядати форму організації управлінської діяльності й пристосованість її до мінливих цілей організації.

Із усього сказаного випливає, що робота у фізкультурно-спортивній організації повинна бути організована таким чином, щоб працівники виконували свою роботу відповідно до плану дій ефективно, знали своє місце й завдання в організації, при цьому ці завдання повинні збігатися із цілями організації в цілому.

Зазначені фактори варто враховувати при побудові будь-якої реальної

структури управління в організації.

Для чіткої роботи організації необхідно наступне:

- мета повинна бути зрозуміла усім працівникам організації;
- система цілей повинна реалізувати глобальну мету;
- інформаційні канали зв'язку не повинні мати «вузьких» місць;
- працівники повинні мати чіткі робочі інструкції, що регламентують їхню діяльність;
- задоволеність роботою повинна забезпечуватися обраною системою мотивації.

Можна зробити висновок, що управління фізкультурно-спортивними організаціями реалізується в рамках конкретного господарського механізму, у якому розрізняють статику (його організаційну структуру) і динаміку (процеси, які протікають у підготовці прийняття управлінського рішення) [18, 46].

Сформулюємо основні правила створення організаційної структури управління:

- 1) організаційна структура повинна бути гранично проста, чим вона простіша, тим легше персоналу її зрозуміти;
- 2) схема організаційної структури повинна бути доступна для огляду;
- 3) кожний працівник повинен мати посадову інструкцію;
- 4) інформаційні канали повинні забезпечити передачу інформації як у прямому напрямку (передача управлінських рішень), так і у зворотному (контроль виконання);
- 5) лінії підпорядкованості й відповідальності повинні бути чіткими, необхідно уникати подвійного підпорядкування;
- 6) координацію всієї діяльності здійснює вище керівництво на рівні заступників керівників організацій;
- 7) остаточні, глобальні рішення приймаються на рівні керівників організацій з урахуванням можливостей і перспектив її розвитку;
- 8) функції лінійного керівництва й функціональних підрозділів повинні

бути розмежовані.

Реалізація зазначених правил дозволить проектувати найбільш ефективну структуру управління організацією.

Організаційна структура менеджменту представляє собою сукупність певним чином взаємозалежних ланок (підрозділів, посад та ін.) фізкультурно-спортивної організації, що забезпечують ефективну реалізацію функцій управління.

До організаційної структури менеджменту пред'являються наступні основні вимоги: мінімальна кількість управлінських ланок, усунення елементів дублювання в роботі структурних підрозділів, оперативність і гнучкість у роботі та ін.

У цей час фізкультурно-спортивні організації залежно від специфіки (розмір, вид і форма власності, організаційно-правова форма й т.п.) створюються й функціонують із використанням різних організаційних структур менеджменту.

Строго лінійна організаційна структура ґрунтується на відносинах «керівництво - підпорядкування» і відображає самий загальний шабель поділу управлінської праці - на віддачу наказів, розпоряджень, вказівок і на їхнє безумовне виконання. У чистому вигляді цей тип організаційної структури менеджменту у сфері фізичної культури та спорту зустрічається вкрай рідко. Однак мають місце випадки, у першу чергу в професійному спорті, створення специфічних мініорганізацій, що складаються з менеджера й спортсмена-професіонала, у якій менеджмент ґрунтується на строго лінійній організаційній структурі.

Строго функціональна організаційна структура характеризується таким взаємозв'язком, коли між вищим і наступним рівнями менеджменту відсутні лінійні відносини єдиноначального розпорядництва, а формуються лише перехресні функціональні зв'язки. Такий тип організаційної структури приводить до виникнення величезного обсягу координаційної роботи на рівні топ-менеджера. Названий тип

організаційної структури зустрічається у фізкультурно-спортивних організаціях, зокрема в міжнародних федераціях з видів спорту. Прикладом може служити взаємодія віце-президентів (функціональних керівників), що відповідають, як правило, за окремі напрямки діяльності міжнародної федерації з національними федераціями з видів спорту.

Лінійно-штабна організаційна структура пов'язана з виділенням виконавців, так званих штабних функцій, при керівниках. У таких структурах штабні підрозділи й окремі виконавці підкоряються тільки своєму менеджеріві; ніяких інших видів відносин формально не допускається. Даний тип організаційної структури досить широко застосовується у фізкультурно-спортивних федераціях. Найбільш характерним прикладом може служити створення, наприклад, у федераціях з видів спорту комітетів (комісій) з окремих напрямків діяльності.

Лінійно-функціональна організаційна структура характеризується тим, що загальне розпорядництво ресурсами й цілеполягання входять у повноваження лінійних менеджерів, а керування процесами досягнення поставлених цілей у рамках виділених ресурсів покладається на менеджерів функціональних підрозділів. Названа організаційна структура універсальна за своїм характером і досить поширена у фізкультурно-спортивних організаціях до використання в різних модифікаціях.

Однією з модифікацій є організаційна структура дивізіонального типу, коли управлінський апарат структурується й диференціюється не за функціями управління, а за виділенням самостійних відділень (підрозділів) у рамках органа управління з використанням виробничої, територіальної орієнтацій. Важливою властивістю організаційних структур такого типу є формування усередині кожного відділення (підрозділу) власного функціонального апарату управління, більш-менш тісно пов'язаного із центральним управлінським апаратом. Дивізіональний тип організаційної структури досить широко використовується у фізкультурно-спортивних

організаціях у різних варіантах. Особливо характерний для управління розвитком видів спорту.

Програмно-цільові організаційні структури формуються у випадку участі фізкультурно-спортивної організації у різних міжгалузевих та міжфункціональних взаємодіях. Найбільш типовими серед програмно-цільових організаційних структур є централізовані й координаційні.

Централізована (лінійно-програмна) організаційна структура характеризується повним підпорядкуванням усіх основних учасників програми єдиному органу лінійного керівництва. Застосування такої структури виправдано у випадку виконання складних і довгострокових програм. Найбільш ілюстративним прикладом використання централізованої організаційної структури є організаційний комітет, створений у певній країні для здійснення міжгалузевої взаємодії у зв'язку з організацією й проведенням Олімпійських ігор.

Координаційна організаційна структура пов'язана зі створенням спеціальних координаційних органів і перерозподілом функцій менеджменту. Одним із прикладів може служити Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій, що включає в себе частину міжнародних федерацій з видів спорту й міжнародних об'єднань з технічних видів спорту, а також ряд міжнародних спортивних об'єднань, не пов'язаних безпосередньо з розвитком конкретного виду спорту (наприклад, Міжнародна федерація спортивної медицини і т.д.). У зв'язку з цим Генеральна асоціація міжнародних спортивних федерацій займає своєрідне «міжсистемне» положення й дає можливість координувати міжфункціональні взаємозв'язки й взаємодії міжнародних федерацій з видів спорту з іншими за цілями діяльності міжнародними спортивними об'єднаннями.

Охарактеризовані вище організаційні структури менеджменту у великих фізкультурно-спортивних організаціях повинні застосовуватися й застосовуються в різних сполученнях, забезпечуючи цим необхідне

різноманіття, що вимагається для максимальної відповідності організаційної структури специфічним цілям певної організації, а також умовам її взаємодії з навколишнім середовищем [22, 45].

Питання до модуля №5:

1. Фізкультурно-спортивна організація як соціальна система.
2. Типи організацій за формою власності.
3. Типологія ФСО за цільовим призначенням.
4. Структура менеджменту фізкультурно-спортивної організації.
5. Технологія створення ФСО.

Перелік використаної літератури:

1. Закон України “Про фізичну культуру і спорт”: за станом на 24 грудня 1993 р. / Верховна Рада України. – Офіц.вид. - К., 1994.- 22с.
2. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: „Академвидав”, 2003. – С. 11-12.
3. Лубышева Л.И. Социология физической культуры и спорта: [учеб. пособие] / Л.И. Лубышева. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 240с. – (2-е изд., стереотип).
4. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / М.И. Золотов., В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432с.
5. Мудрик В.І. Організаційно-управлінська практика студентів / В.І. Мудрик. – Харків: 2007. – 204с.

Кредит № 5

Модуль №9-10

Прийняття управлінського рішення у спортивній організації

1. Постановка управлінської проблеми.
2. Поняття та види управлінських рішень у ФКС.
3. Класифікація управлінських рішень.

У найзагальнішому вигляді **рішення** - це результат розумової діяльності людини, що призводить до будь-якого висновку або до необхідних дій (наприклад, повна бездіяльність; розробка дії; вибір дії з набору існуючих варіантів і його реалізація).

Рішення може ухвалюватися відносно трьох основних сфер - неживої природи (технічних систем), живої природи (біологічних систем) і соціального життя (соціальних систем). Специфіка названих систем впливає на можливості вироблення рішень: набір рішень стосовно технічної системи обмежений, а наслідки рішень зазвичай зумовлені; набір рішень стосовно біологічної системи, не дивлячись на значні обмеження, різноманітніший, ніж до технічної системи, пов'язаний з розробкою декількох варіантів і вибором кращого з них, а наслідки рішень часто виявляються непередбачуваними; набір рішень стосовно соціальної системи характеризується найбільшою різноманітністю, з'ясованою тією обставиною, що основним об'єктом управління в цій системі є людина як особа з високими темпами зміни свідомості, проявом різних нюансів у реакції на однакові або однотипні ситуації.

Сказане дозволяє констатувати, що проблема розробки, ухвалення і реалізації рішень носить фундаментальний характер і належить до міждисциплінарних.

Як синтез різних компонентів рішення виступають як з'єднуюча ланка, системний інструмент постійної дії підсистеми (суб'єкта управління), що управляє, на керовану підсистему (об'єкт управління).

Серед численних типів рішень виділяють управлінські рішення.

Управлінським рішенням є творчий акт суб'єкта управління (керівника, колегіального органу управління і так далі), що визначає програму діяльності фізкультурно-спортивної організації (галузі) з ефективного вирішення проблеми, що виникла, на основі знання об'єктивних законів функціонування об'єкту управління й аналізу інформації про його стан. Іншими словами, основне завдання управлінського рішення полягає у визначенні оптимального способу дій для досягнення поставленої перед фізкультурно-спортивною організацією (галуззю) мети.

Менеджерам спортивної організації при виконанні функцій управління (планування, організація, мотивація, координація і контроль) доводиться приймати велику кількість рішень, направлених на усунення назрілих проблем.

Ухвалені управлінські рішення стосуються різних сторін фізичної культури і спорту, і тому від правильності і своєчасності ухвалення рішень залежить ефективність роботи будь-якої фізкультурно-спортивної організації. У зв'язку з цим важливо, щоб кожен фахівець фізичної культури і спорту оволодів теоретичними знаннями і технологією розробки управлінських рішень.

Процес ухвалення управлінських рішень носить циклічний характер: починається з виявлення невідповідності параметрів керованого об'єкту поставленим цілям або плановим завданням, тобто виявлення проблеми, далі слідує ухвалення рішення, направлено на усунення виявленої проблеми, і, нарешті, організація виконання вирішеного.

Таким чином, процесом управління є сукупність циклічних дій, направлених на виявлення проблеми, пошук її оптимального рішення й організацію ефективного виконання вирішеного, підсумок якого - ліквідація проблеми.

Управлінська проблема полягає в невідповідності параметрів фактичного стану керованого об'єкту запланованим або заданим параметрам. Джерелом проблемної ситуації в організації можуть бути:

- відхилення від заданих станів, що відзначаються в певний момент часу або прогнозовані на майбутнє;
- зміна цілей або запланованих результатів;
- дія на об'єкт зовнішніх або внутрішніх чинників.

Сукупність чинників і умов, що викликають появу в організації тієї або іншої проблеми, називається в менеджменті управлінською ситуацією. Розгляд проблеми з урахуванням дії на неї внутрішніх і зовнішніх ситуаційних чинників дозволяє виявити і зробити опис в організації проблемної ситуації. Виконана робота дозволяє розпочати пошук управлінського вирішення проблеми.

Щоб виявити проблему і чинники, що зумовили її, потрібно мати відповідну інформацію. Управлінська інформація в спортивному менеджменті - це сукупність переданих по каналах зв'язку повідомлень, що об'єктивно відображають розвиток спортивної організації.

Управлінське рішення в спортивному менеджменті є нормативним творчим актом суб'єкта управління (індивідуального або групового), який визначає програму діяльності фізкультурно-спортивної організації з ефективного вирішення проблеми. Для того, щоб управління було реальним і не було набором розпоряджень, які неможливо виконати, рішення слід ухвалювати на основі знання об'єктивних закономірностей функціонування фізичної культури і спорту в сучасних ринкових умовах при дотриманні певної технології.

Управлінські рішення в області фізичної культури і спорту ухвалюються в різноманітних формах. Тому уточнимо зміст назв і зміст найбільш часто ухвалюваних управлінських рішень в області фізичної культури і спорту.

Наказ - нормативний правовий акт, що видається керівником фізкультурно-спортивної організації або його заступником, і діє на основі єдиноначальності з метою вирішення основних і оперативних завдань.

Розпорядження - правовий акт, що видається керівником організації, головним чином, колегіальним органом управління, з метою вирішення оперативних питань. Як правило, має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

Постанова - нормативний акт, що приймається колегіально правлінням спортивного клубу, колегією спорткомітету, президією спортивної федерації або ради ФСТ. Ухвалою є цільове вирішення актуальної проблеми з вказівкою мети, шляхів і ресурсів, встановленням термінів, виконавців і способів організації контролю виконання.

Організаційний план - це комплекс завдань, об'єднаних спільною метою, які необхідно виконати в певному порядку, послідовності і у встановлені терміни.

Планом є результат планування, головний інструмент координації зусиль персоналу організації для досягнення поставлених цілей.

Календарем (календарний план) змагань є плановий документ, що визначає перелік запланованих у майбутньому періоді спортивних заходів, їх види, терміни і місця проведення, склад організацій, що беруть участь, учасників і суддів, а також передбачувану вартість проведення цих змагань.

Регламент змагань - комплекс рекомендацій, регулюючих порядок проведення змагань, включаючи їх розклад.

Договір - рішення про проведення спільних робіт з вказівкою взаємних прав і зобов'язань в комерційних фізкультурно-спортивних організаціях. Наприклад, договір про спонсорство, договір про постачання спортивного інвентарю і тому подібне.

Цільова комплексна програма – нормативний документ, що містить вичерпний комплекс взаємопов'язаних завдань, здійснення яких забезпечує

ефективне досягнення поставлених організацією цілей у встановлені терміни. Цільова комплексна програма включає заходи програмно-методичного, організаційного і соціально-економічного характеру

Бізнес-план - це документ, у якому дається комплексний опис основних аспектів запланованого майбутнього спортивної організації, аналізуються проблеми, що виникають у процесі роботи в фізкультурно-спортивній організації, і визначаються фінансові ресурси, необхідні для їх вирішення.

Для того, щоб орієнтуватися у різноманітті управлінських рішень, їх прийнято класифікувати.

Управлінські рішення з фізичної культури і спорту можна згрупувати за декількома ознаками.

1. Рішення ухвалює який-небудь суб'єкт (орган) управління, колегіальний орган або окремий керівник. За суб'єктами й ієрархічними рівнями управління, що визначають масштабність дії управлінських рішень, вони підрозділяються на рішення: державних органів загальної компетентності, державних органів спеціальної компетентності, рішення відомчих і місцевих органів державного управління і, нарешті, рішення громадських об'єднань і комерційних організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

2. За суб'єктами управління: для кого призначено дане рішення - спорткомітету, спортивній федерації, спортклубу, спортивній споруді, спортивній школі і тому подібне.

3. За формою існування рішення можуть бути усними або письмовими. Останні, у свою чергу, підрозділяють на ухвали, накази, розпорядження, інструктивно-методичні документи, закони, укази Президента, державні освітні стандарти, програми, плани, нормативи, контракти і тому подібне.

4. За організацією ухвалення управлінські рішення підрозділяються на колегіальні і колективні.

5. За соціальною значущістю рішення є початковими, визначаючими.

6. За часом дії рішення можна розділити на оперативні, перспективні, стратегічні. Оперативні рішення частіше зустрічаються в роботі керівників низових організацій. Стратегічні рішення приймають в основному державні органи управління.

7. Підрозділяють рішення також за об'ємом і спрямованістю змісту. Одні управлінські рішення містять загальну концепцію розвитку фізичної культури і спорту в країні в цілому, інші - більш конкретизовані і стосуються однієї або декількох організацій фізкультурно-спортивної спрямованості.

Управлінські рішення повинні ухвалюватися в рамках повноважень, які існують у суб'єкта управління, що має права і обов'язки спортивного керівника. Різні види управлінських рішень визначають і різні способи їх розробки і ухвалення, джерела і зміст використаної інформації, а також особливості реалізації їх вирішення.

Питання до модуля №9-10:

1. Поняття та види управлінських рішень у ФКС.
2. Класифікація управлінських рішень.
3. Форми управлінських рішень.
4. Технологія прийняття управлінського рішення з ФКС.
5. Правила підготовки управлінського рішення.
6. Типова структура управлінського рішення та вимоги до нього.

Перелік використаної літератури:

1. Менеджмент: учебник для вузов / [М.М. Максимцов, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров и др.] - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343с.
2. Мудрик В.І. Організаційно-управлінська практика студентів / В.І. Мудрик. – Харків: 2007. – 204с.
3. Основы менеджмента: [учебное пособие для вузов / научн. ред. А.А. Радугин]. – М.: Центр, 1998. – С. 48-49, 66 – 76.

Кредит №6

Модуль №11

Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом

1. Визначення понять «процес управління», «механізм управління», «структура управління», «управління».
2. Державні органи та органи спеціальної компетенції управління ФКС.
3. Громадські органи управління ФКС.

У вітчизняній і закордонній літературі теорія понять, пов'язана з організацією й управлінням, представлена на підставі розвитку організаційно-управлінської науки. У сучасних умовах, коли зростає роль фізичної культури і спорту в суспільстві, особливе значення в організаційно-управлінській науці здобувають аспекти, пов'язані зі збереженням здоров'я людини, індивідуальності особистості, з розвитком рухових здібностей, з підвищенням життєвої активності, із продовженням людського життя, зі збільшенням рівня спортивної майстерності, із установами спортивних зв'язків на місцевому, регіональному, державному і міжнародному рівнях. Справа в тому, що при визначенні ціннісних орієнтацій, установами взаємозв'язків окремих частин організованої системи і її функцій, усе більше уваги приділяється визначеному набору понять, що досить широко вживаються в теорії і практиці організації і управління. У останні роки найбільш значимими виділяються наступні поняття: «організація», «управління», «менеджмент», «структура управління», «механізм управління», «система управління», «процес управління», «суб'єкт управління», «об'єкт управління».

Поняття «*організація*» розглядається як внутрішня упорядкованість, узгодженість взаємодій окремих частин цілого, обумовлених відповідною структурою. Конкретні організації в сфері фізичної культури і спорту (від спортивної команди 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.

«Управління» – це функція організованої системи, цілеспрямована на вплив суб'єкта на об'єкт, з метою координації діяльності, що забезпечує збереження структури відповідної системи (соціальної, біологічної, технічної). У центрі концепції «управління» знаходиться людина, що розглядається як вища цінність будь-якої організації.

«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 допускає 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, здійснювані на основі наступних принципів:

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

«Суб'єкт управління» – 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 і т.д.

«Об'єкт управління» – це виконавець розпоряджень, команд, що надходять від 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 – керівна підсистема, а об'єкт – керована. Більш докладний розгляд понять теорії організації управління представлений у подальших розділах даного посібника.

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 нашої 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 у грудні 1993 року прийнято Закон України "Про фізичну культуру і спорт", який є законодавчою базою функціонування всіх підсистем фізичної культури. Крім названого закону, Верховною Радою прийнято ще ряд законів, у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту та ін.)

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 районного 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 створені 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 організовує виконання

актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням.

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 координацію розвитку 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 висунування 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 вищі фізкультурні органи про проведену роботу та ін. Спортивні товариства мають свою символіку (прапор, емблему, членські квитки, нагрудні значки, спортивну форму і т.д.). Найменування громадських спортивних організацій змінюються – з'являються нові, деякі з організацій тимчасово припиняють своє існування, потім знову відроджуються, окремі з них цілком припиняють свою діяльність.

Фінансуються громадські органи управління фізичною культурою і спортом з різних джерел – частково з держбюджету, профспілкових організацій, надходжень від виробничої, господарської, видавничої, комерційної діяльності, спонсорів, організованих виставок, лекцій, лотерей, аукціонів, спортивних заходів, особистих внесків, соціального

страхування, місцевих бюджетів, від експлуатації спортивних споруд та інших різних платних послуг.

Серед значної кількості громадських організацій в останні роки істотні соціальні завдання вирішуються Національним Олімпійським Комітетом України (НОК), що створений у 1990 р. Українською асамблеєю засновників і визнаний Міжнародним Олімпійським Комітетом у 1992 р. Як самостійна громадська організація, НОК функціонує відповідно до типового статуту НОК 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), міст Києва і Севастополя, 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 пов'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 громадських, відомчих та ін. організацій;
- надходження бюджетних засобів МОК;
- спонсорські засоби фірм, приватних осіб;
- надходження від ліцензування – продажу прав на використання символіки НОК;
- відрахування від продажу лотерей, комерційної діяльності, продажу квитків на окремі спортивні заходи і прав на телетрансляцію;

- надходження від лекційної, рекламно-видавничої діяльності, від продажу Олімпійських монет та ін.

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, провідну роль в 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 спонсорських і торгівельних 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.

Питання до модуля №11:

1. Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом.
2. Порядок фінансування державних та громадських установ.
3. Загальна характеристика структури управління.
4. Перелік державних посад та їх функції.
5. Типологія вітчизняних фізкультурно-спортивних клубів.
6. Менеджмент закордонних спортивних клубів.

Перелік використаної літератури:

1. Закон України “Про фізичну культуру і спорт”: за станом на 24 грудня 1993 р. / Верховна Рада України. – Офіц.вид. - К., 1994.- 22с.
2. Мудрик В.І. Організаційно-управлінська практика студентів / В.І. Мудрик. – Харків: 2007. – 204с.
3. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту: за станом на 28 вересня 2004 р. / Державний комітет України з питань фізичної культури і спорту. – К.: ООО «МТБ», 2004. – 16с.

Модуль №12

Організація діяльності федерацій з видів спорту

1. Основи формування федерацій.
2. Функції федерації.
3. Порядок створення та ліквідації громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.

Громадські об'єднання в умовах ринкової економіки грають важливу соціально-економічну роль, оскільки служать засобом захисту інтересів громадян. Тому не випадково право громадян на об'єднання закріплено в Конституції України.

Під громадським об'єднанням згідно із Законом «Про громадські об'єднання» розуміється добровільне, самоуправляєме, некомерційне формування, створене за ініціативою громадян, що об'єдналися на основі спільності інтересів для реалізації загальних цілей, вказаних у статуті громадського об'єднання.

Діяльність громадських об'єднань базується на принципах добровільності, рівноправності членів та інших учасників об'єднання, самоврядування, законності, гласності.

Спортивна федерація – це засноване на членстві громадське об'єднання. У даний час функціонує велика кількість громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості, які грають важливу роль в розвитку спорту і вносять істотний внесок до організації масового фізкультурно-спортивного руху. Діяльність громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості регулюється Законами «Про громадські об'єднання» і «Про некомерційні організації».

Право громадян на створення громадських об'єднань реалізується як безпосередньо шляхом об'єднання фізичних осіб, так і через юридичних осіб – громадські об'єднання. Створені громадянами громадські об'єднання можуть реєструватися в порядку, передбаченому Законом «Про громадські об'єднання», і набувати прав юридичної особи або функціонувати без

державної реєстрації і придбання прав юридичної особи. Спортивні федерації (союзи, асоціації) відносяться до основних видів громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості. Разом з федераціями і союзами з олімпійських видів спорту, які визнані Олімпійським комітетом, є велика група федерацій і союзів з неолімпійських видів спорту.

Створення об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості здійснюється особами, іменованими засновниками. Ними є фізичні особи і юридичні особи – громадські об'єднання, що скликали з'їзд або загальні збори, на яких приймається статут громадського об'єднання, формуються керівні і контрольно-ревізійні органи.

Засновники громадського об'єднання – фізичні і юридичні особи – мають рівні права і несуть рівні обов'язки. Членами громадського об'єднання є фізичні особи і юридичні особи. Громадські об'єднання, які зацікавлені у спільному вирішенні завдань даного об'єднання відповідно до норм статуту оформляється відповідними індивідуальними заявами або документами, що дозволяють враховувати кількість членів суспільного об'єднання в цілях забезпечення їх рівноправності як членів даного об'єднання. Члени громадського об'єднання мають право обирати і бути обраними в керівні і контрольні ревізійні органи даного об'єднання відповідно до його статуту.

Члени громадського об'єднання мають права і несуть обов'язки відповідно до вимог норм статуту громадського об'єднання і у разі недотримання вказаних вимог можуть бути виключені з громадського об'єднання в порядку, вказаному в статуті.

До засновників і членів громадського об'єднання пред'являється ряд вимог. Законом встановлюється, що засновниками і членами громадських об'єднань можуть бути громадяни, що досягли 18 років, і юридичні особи – громадські об'єднання.

Громадські об'єднання створюються в одній з організаційних форм, встановлених законом за ініціативою їх засновників – не менше трьох

фізичних осіб. До складу засновників разом з фізичними особами можуть входити юридичні особи – громадські об'єднання. Органи державної влади і органи місцевого самоврядування не можуть бути засновниками або членами громадських об'єднань.

Створення громадського об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості може здійснюватися трьома способами.

Перший спосіб – без державної реєстрації створеної спортивної організації шляхом ухвалення засновником власного рішення про створення спортивної організації у формі громадського руху.

Другий спосіб – з державною реєстрацією спортивної організації. Державна реєстрація спортивної організації у формі громадського об'єднання дозволяє інституціоналізувати його, тобто набути прав юридичної особи зі всіма витікаючими з цього наслідками.

Третій спосіб – спортивна організація може також функціонувати і на правах структурного підрозділу іншої організації. У цьому випадку вона також не реєструється в органах юстиції і, відповідно не набуває прав юридичної особи.

Рішення про створення громадського об'єднання, про затвердження його статуту і формування керівних і контрольно-ревізійного органів приймається на з'їзді або загальних зборах. З моменту ухвалення вказаних рішень громадське об'єднання вважається створеним: здійснює свою статутну діяльність, набуває прав, за винятком прав юридичної особи. Правоздатність громадського об'єднання як юридичної особи виникає з моменту державної реєстрації даного об'єднання.

Громадське об'єднання, що є юридичною особою, може мати у власності земельні ділянки, будівлі і інше господарське майно. Джерелом формування майна громадського об'єднання є:

1. Вступні і членські внески.
2. Добровільні внески і пожертвування.
3. Надходження від заходів, що проводяться.

4. Доходи від підприємницької і зовнішньоекономічної діяльності.
5. Інші надходження.

Доходи від підприємницької діяльності громадських об'єднань не можуть перерозподілятися між членами цих громадських об'єднань.

Успішне керівництво будь-яким комплексним підприємством, наприклад, таким, як федерація з виду спорту, залежить від розвитку структури, що має раціональну основу, і застосування чітких організаційних принципів.

Розглядаючи варіант своєї оптимальної структури, федерація повинна спочатку розглянути основні цілі організації. Кожна федерація повинна прагнути забезпечити:

- 1) слідувати встановленим цілям і нормативам;
- 2) виконання зобов'язань перед іншими організаціями;
- 3) послідовність в наданні якісних послуг;
- 4) розумне і ефективне фінансування адміністративної діяльності.

Основне джерело доходу для багатьох федерацій складають внески і мито. До них відносяться:

- 1) реєстраційні внески для спортсменів;
- 2) вступні внески для клубів;
- 3) внески для спортсменів, які змінюють клуб;
- 4) внески для клубів, що проводять змагання за запрошеннями;
- 5) внески для спортсменів, що мають індивідуальний спонсорський контакт;
- 6) членські внески.

Комерційна діяльність федерації здійснюється за двома напрямками.

1. **Змагання.** Проведення привабливих, високого рівня змагань не тільки відповідає головному завданню спортсменів – брати участь у змаганнях, але і надає можливості для отримання доходів. Джерела отримання доходів включають: заявочні внески; продаж квитків;

продаж програм, продуктів харчування і торгівлю різними предметами; спонсорство; продаж прав на радіо і телетрансляцію.

2. **Ліцензування.** Однією з програм отримання доходів є ліцензування спортсмена, продукту або команди. Ліцензування – це процес, в ході якого власник якої-небудь власності дає іншій особі право використання цієї власності на певний період часу разом з яким-небудь продуктом.

Уміла робота з громадськими фізкультурними кадрами, постійна увага до їх діяльності і своєчасне надання допомоги є запорукою успішної і плідної роботи колективу фізичної культури спортивного клубу. Підготовка і підвищення кваліфікації громадських фізкультурних кадрів здійснюється:

- 1) на короткострокових і постійно діючих семінарах, курсах, в школах, що організуються радами колективів фізичної культури, правліннями спортивних клубів, радами ДСТ і відомств без відриву від роботи або навчання;
- 2) на семінарах міського (районного) спорткомітету, що постійно діють;
- 3) на семінарах з відривом від виробництва до 8 днів, переважно для сільських колективів фізичної культури;
- 4) у спортивних секціях колективів фізичної культури і спортивних клубах, у спортивних школах всіх типів в процесі навчально-тренувальних занять;
- 5) у вищих і середніх навчальних закладах, училищах профтехосвіти на основі навчальних і занять з фізичної культури, занять у спортивних секціях [12, 33].

Організація роботи спортивних шкіл

1. Класифікація спортивних шкіл.
2. Завдання створення та діяльності дитячо-юнацької спортивної школи.
3. Зміст роботи дитячо-юнацької спортивної школи.
4. Зміст Типового положення про дитячо-юнацьку спортивну школу.

Система резервного спорту забезпечує підготовку спортсменів, які закінчили спортивні школи і мають реальні можливості для досягнення високих результатів міжнародного рівня та успішної участі у Всесвітніх студентських іграх. Ця система об'єднує спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю, спортивні команди міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва і Севастополя, а також товариств, федерацій.

Система дитячо-юнацького спорту об'єднує спортивні школи всіх типів, що забезпечують відбір обдарованих осіб із системи дитячого спорту, поступову спеціалізацію юних спортсменів, які мають високий рівень підготовленості, для участі в європейських та всесвітніх спортивних змаганнях дітей та школярів, а також для подальшого переходу в систему резервного спорту.

На сучасному етапі в Україні виділяють наступну класифікацію спортивних шкіл:

- комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи;
- дитячо-юнацькі спортивні школи з видів спорту;
- дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів;
- дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву незалежно від підпорядкування, типу і форми власності;
- спеціалізовані дитячо-юнацькі школи олімпійського резерву.

Дитячо-юнацька спортивна школа - позашкільний навчальний заклад спортивного профілю, який забезпечує розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, що в установленому порядку визнаний в Україні, створює необхідні умови для гармонійного виховання, фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя, підготовки спортивного резерву для збірних команд України.

Спортивна школа у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, наказами Мінсім'ямолодьспорту, МОН, інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, Положенням про діяльність дитячо-юнацької спортивної школи і власним статутом.

Організаційно-правові засади діяльності спортивних шкіл. Мінсім'ямолодьспорт, МОН в установленому порядку здійснюють управління діяльністю спортивних шкіл незалежно від підпорядкування, типу і форми власності. Спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності.

Засновниками спортивних шкіл можуть бути:

- центральні та місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування;
- фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості;
- підприємства, установи, організації та їх об'єднання, крім державних та комунальних;
- громадяни України.

Спортивна школа є юридичною особою і діє на підставі статуту, що розробляється на основі Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу та затверджується засновником (власником).

Спортивна школа у своїй структурі має відділення з певних видів спорту, інші підрозділи, що передбачені її статутом та відповідають меті діяльності спортивної школи. Спортивна школа у місті повинна мати у штатному розписі не менше ніж вісім посад тренера-викладача, у сільській місцевості - чотири (спортивна школа для інвалідів - відповідно чотири і три), а також власну або орендовану матеріально-технічну базу, науково-методичне і медичне забезпечення, необхідні кошти, зокрема фонди оплати праці. У комплексних дитячо-юнацьких спортивних школах діють відділення не менш як з двох видів спорту.

Відділення з певного виду спорту спортивної школи включає:

- групи початкової підготовки, у яких здійснюється відбір обдарованих вихованців для подальшої спеціалізації в обраному виді спорту, забезпечується підвищення у них інтересу до регулярної рухової активності, розвиток здібностей, формування морально-етичної і вольової поведінки, опанування вихованцями основ техніки і тактики обраного виду спорту;
- групи попередньої базової підготовки, в яких здійснюється підготовка вихованців до тренувальних та змагальних навантажень, необхідних для досягнення високих спортивних результатів, забезпечується підвищення рівня фізичної підготовки та поліпшення спортивних результатів вихованців;
- групи спеціалізованої базової підготовки, до яких залучається оптимальна кількість перспективних вихованців з метою спеціалізованої спортивної підготовки для досягнення ними високих спортивних результатів;

- групи підготовки до вищих досягнень для забезпечення досягнення вихованцями високих спортивних результатів на всеукраїнських та міжнародних змаганнях, підготовки резерву до національних збірних команд України.

Спортивним школам у порядку, встановленому Мінсім'ямолодьспортом, надається:

- вища категорія - Мінсім'ямолодьспортом за поданням Республіканського комітету з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим, структурних підрозділів з фізичної культури та спорту обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;

- перша категорія - Республіканським комітетом з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим, структурними підрозділами з фізичної культури та спорту обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення;

- друга категорія - структурними підрозділами з фізичної культури та спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення за поданням засновника (власника) спортивної школи.

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

Надання відповідної категорії спортивній школі підтверджується свідоцтвом, форма якого затверджується Мінсім'ямолодьспортом.

Спеціалізованою дитячо-юнацькою школою олімпійського резерву може бути лише спортивна школа, яка має вищу категорію з олімпійських видів спорту.

Спеціалізованою дитячо-юнацькою спортивною школою для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву може бути за погодженням з Національним комітетом спорту інвалідів України лише спортивна школа, яка має вищу категорію. Утворення, реорганізація та ліквідація спортивної школи здійснюється в установленому порядку.

Організація діяльності спортивної школи

Навчально-тренувальна та спортивна робота спортивної школи проводиться за навчальними програмами з видів спорту, що затверджуються Мінсім'ямолодьспортом.

Основними формами навчально-тренувальної роботи є групові навчально-тренувальні заняття, тренування за індивідуальними планами, виховні заходи, медико-відновлювальні заходи, навчально-тренувальні збори, практика суддівства спортивних змагань.

Основною формою спортивної роботи є участь вихованців у спортивних змаганнях різного рівня.

Навчальний рік у спортивній школі починається з 1 вересня.

Річний навчальний план для кожного відділення розраховується на 52 тижні. Для груп початкової підготовки та попередньої базової підготовки передбачається проведення протягом шести тижнів навчально-тренувальних занять в умовах спортивно-оздоровчого табору.

Тривалість навчальної години в спортивній школі становить 45 хвилин.

Тривалість одного заняття в спортивній школі не може перевищувати:

- двох навчальних годин у групах початкової підготовки;
- трьох навчальних годин у групах попередньої базової підготовки;
- чотирьох навчальних годин у групах спеціалізованої базової підготовки та підготовки до вищих досягнень.

Режим щоденної роботи спортивної школи визначається розкладом занять, що затверджується на навчальний рік директором спортивної школи, правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором між адміністрацією спортивної школи та профспілковим комітетом, а у разі відсутності профспілкового комітету - представниками трудового колективу, що обрані та уповноважені ним.

У період канікул у загальноосвітніх навчальних закладах спортивна школа працює за окремим планом, затвердженим її директором.

Адміністрація спортивної школи створює для вихованців, тренерів-викладачів та інших працівників безпечні умови для навчально-тренувальної, спортивної та іншої роботи.

Норми наповнюваності груп відділень з видів спорту і тижневий режим навчально-тренувальної та спортивної роботи спортивних шкіл установлюються відповідно до навчальних програм з видів спорту.

Проект плану комплектування відділень з видів спорту на наступний навчальний рік подає директор спортивної школи засновникові (власникові) до 1 серпня поточного року для затвердження.

Списки вихованців груп відділень з видів спорту затверджуються директором спортивної школи за погодженням з її засновником (власником) до 1 вересня, а для груп початкової підготовки - до 1 жовтня поточного року. Протягом навчального року у зазначені списки у разі потреби можуть вноситися в установленому порядку зміни.

Списки вихованців груп спеціалізованої базової підготовки і груп підготовки до вищих досягнень погоджуються також відповідно з Республіканським комітетом з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим і структурними підрозділами з фізичної культури та спорту обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

До спортивної школи приймаються всі особи, що бажають займатися фізичною культурою і спортом, які виконали нормативи з фізичної підготовленості, встановлені навчальними програмами з видів спорту, та не мають медичних протипоказань.

Зарахування до спортивної школи здійснюється на підставі заяви батьків або осіб, що їх замінюють, медичного висновку лікаря поліклініки за місцем проживання або лікаря загальноосвітнього навчального закладу про відсутність медичних протипоказань для занять.

Мінімальний вік дитини, що підлягає зарахуванню до спортивної школи, залежить від специфіки виду спорту та визначається Мінсім'ямолодьспортом за погодженням з МОЗ.

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

Вихованці, які досягли 18 років, залишаються у спортивній школі у групах попередньої базової підготовки четвертого і п'ятого року навчання, групах спеціалізованої базової підготовки та групах підготовки до вищих досягнень за наявності позитивної динаміки показників підготовленості та високих спортивних результатів за погодженням з Республіканським комітетом з фізичної культури та спорту Автономної Республіки Крим, структурними підрозділами з фізичної культури та спорту обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій.

Вихованці можуть перебувати у спортивній школі до 23 років включно за умови навчання їх у вищих навчальних закладах I-IV рівня акредитації. Вихованці спортивної школи, які направлені для підвищення рівня спортивної майстерності до спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю, шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки і команд з ігрових видів спорту, які беруть участь у чемпіонатах України серед команд вищих ліг, не включаються до кількісного складу груп спортивної школи, але можуть брати участь у спортивних змаганнях у складі команд спортивної школи протягом двох років з часу їх направлення. За тренером-викладачем спортивної школи зберігаються протягом двох років з часу направлення зазначених вихованців раніше встановлені надбавки (доплати) за їх підготовку.

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

Спеціалізовані класи відкриваються в установленому порядку до початку навчального року.

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

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

Для забезпечення безперервності навчально-тренувального процесу та активного відпочинку вихованців організовуються спортивно-оздоровчі табори на власній або орендованій базі у канікулярний період. Під керівництвом одного тренера-викладача може займатися 15-20 вихованців у денних спортивно-оздоровчих таборах та 10 вихованців - у цілодобових. Спортивна школа має право проводити навчально-тренувальні збори для підготовки команд, спортсменів до місцевих, обласних, всеукраїнських, міжнародних змагань та організувати спортивно-оздоровчі табори із забезпеченням вихованців харчуванням, фармакологічними медико-відновлювальними засобами, вітамінами та білково-глюкозними препаратами, спортивною екіпіровкою та інвентарем відповідно до норм, затверджених Мінсім'ямолодьспортом, та інших нормативних актів.

Тривалість навчально-тренувальних зборів становить у групах попередньої базової підготовки не більш як 100 днів, у групах спеціалізованої базової підготовки - не більш як 150 днів на рік.

Для вихованців, які входять до складу національних збірних команд України, затвердженого наказом Мінсім'ямолодьспорту, та груп підготовки до вищих досягнень, можуть проводитися постійно діючі навчально-тренувальні збори строком до 24 днів на місяць, але не більш як 250 днів на рік.

Спортивна школа відповідно до затвердженого календарного плану може проводити внутрішньошкільні і відкриті першості, матчеві зустрічі, турніри та інші змагання.

Організація медичного супроводження підготовки вихованців спортивної школи здійснюється відповідно до спільних нормативних документів Мінсім'ямолодьспорту і МОЗ.

Лікар або середній медичний працівник спортивної школи здійснює безпосередній медичний контроль за проведенням навчально-тренувальної та спортивної роботи, а також у разі потреби надає першу медичну допомогу вихованцям.

З метою запобігання погіршенню здоров'я вихованців спортивної школи лікар або середній медичний працівник здійснює:

- контроль за диспансерним обстеженням вихованців (не менше двох разів на рік);
- додатковий медичний огляд перед участю у змаганнях, після захворювання або травми;
- контроль за використанням вихованцями медико-відновлювальних та заборонених до вживання засобів;
- відсторонення вихованців від занять за станом здоров'я;
- контроль за дотриманням строків поновлення занять після захворювання або травми;

- контроль за дотриманням санітарно-гігієнічних норм у місцях проведення навчально-тренувальних занять та змагань, а також під час їх проведення;
- облік та аналіз нещасних випадків і травм учнів під час занять.

Робота медичних працівників спортивної школи повинна бути організована відповідно до вимог законодавства.

Учасники навчально-тренувальної та спортивної роботи

Учасниками навчально-тренувальної та спортивної роботи в спортивній школі є:

- вихованці;
- тренери-викладачі, медичні працівники та інші фахівці;
- батьки або особи, що їх замінюють;
- директор та його заступники.

Вихованці спортивної школи мають право на:

- здобуття позашкільної освіти спортивного профілю, одержання свідоцтва про закінчення спортивної школи та копії особистої картки спортсмена, форми яких затверджуються Мінсім'ямолодьспортом та МОН;
- добровільний вибір виду спорту;
- проходження підготовки відповідно до навчальних програм з видів спорту під керівництвом тренера-викладача;
- безпечні та нешкідливі умови для навчання;
- користування матеріально-технічною, спортивною базою та наявності - оздоровчою базою спортивної школи;
- одержання в установленому порядку спортивного інвентарю індивідуального користування;
- забезпечення в установленому порядку спортивним одягом та спортивним взуттям, а також харчуванням, проживанням під час

навчально-тренувальних зборів і спортивних змагань, проїздом до місця проведення змагань, навчально-тренувальних зборів і нарад;

- медичне та фармакологічне обслуговування;
- одержання нагород, цінних подарунків, призів, премій, грамот, дипломів та на інші види заохочення за досягнуті спортивні успіхи;
- представлення в органах громадського самоврядування спортивної школи;
- захист від будь-яких форм експлуатації, психічного і фізичного насильства, від дій працівників школи, які порушують їх права, принижують честь і гідність.

Перерозподіл або зміна навантаження тренера-викладача протягом навчального року здійснюється директором спортивної школи у разі виникнення обґрунтованої потреби з дотриманням вимог законодавства про працю.

Тренери-викладачі можуть утворювати бригади з окремого виду спорту. Склад бригади та регламент її роботи затверджує директор спортивної школи на підставі відповідного рішення тренерської ради спортивної школи з дотримання вимог, визначених Мінсім'ямолодьспортом.

Тренери-викладачі спортивної школи підлягають атестуванню один раз на чотири роки в порядку, визначеному Мінсім'ямолодьспортом.

Керівництво спортивною школою.

Безпосереднє керівництво спортивною школою здійснює директор, який призначається на посаду (звільняється з посади) засновником (власником) відповідно до законодавства.

На посаду директора спортивної школи призначається особа, яка є громадянином України, має вищу освіту з фізичного виховання і спорту освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" або "магістр", стаж роботи у закладах та організаціях фізкультурно-спортивної

спрямованості не менше трьох років і яка пройшла підготовку та атестацію в порядку, встановленому Мінсім'ямолодьспортом.

Директор спортивної школи:

- здійснює загальне керівництво спортивною школою, забезпечує раціональний добір і розстановку кадрів, забезпечує створення належних умов для підвищення фахового рівня працівників; забезпечує та контролює проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи, несе відповідальність перед засновником (власником) за її результати;
- в установленому порядку за погодженням із засновником затверджує структуру і штатний розпис спортивної школи, контролює дотримання виконавчої та фінансової дисципліни;
- забезпечує дотримання вимог охорони здоров'я, антидопінгового законодавства, праці і господарської діяльності, санітарно-гігієнічних, протипожежних норм і норм техніки безпеки та несе за це відповідальність;
- представляє спортивну школу на підприємствах, в установах, організаціях та органах влади; розпоряджається в установленому порядку майном і коштами спортивної школи, укладає угоди, відкриває рахунки в установах банків або органах Державного казначейства;
- видає у межах своїх повноважень накази та розпорядження і контролює їх виконання;
- затверджує посадові інструкції працівників;
- приймає на роботу і звільняє з роботи тренерів-викладачів та інших фахівців відповідно до законодавства;
- установлює надбавки і розглядає питання щодо надання доплат, премій і матеріальної допомоги тренерам-викладачам та іншим

фахівцям спортивної школи, вживає інших заходів заохочення, а також дисциплінарного впливу;

- несе відповідальність за виконання покладених на спортивну школу завдань, за результати фінансово-господарської діяльності, стан і збереження будівель та іншого майна, переданого в користування і володіння спортивної школи.

Заступник директора спортивної школи з навчально-тренувальної роботи повинен мати вищу освіту з фізичного виховання і спорту освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" чи "магістр", стаж роботи тренером-викладачем не менше п'яти років.

Заступник директора спортивної школи з навчально-тренувальної роботи:

1. несе відповідальність за організацію та здійснює контроль за проведенням навчально-тренувальних занять;
2. контролює проведення відбору вихованців, комплектацію навчальних груп, виконання вихованцями встановлених вимог для переведення їх з однієї групи підготовки до іншої;
3. організовує роботу інструкторів-методистів;
4. здійснює контроль за виконанням вихованцями індивідуальних планів підготовки;
5. готує пропозиції щодо тарифікації тренерів-викладачів;
6. координує роботу з науково-методичного та медичного забезпечення;
7. несе відповідальність за дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, антидопінгового законодавства, правил техніки безпеки під час проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи;
8. організовує роботу з узагальнення досвіду роботи тренерів-викладачів.

Заступник директора спортивної школи з адміністративно-господарської роботи повинен мати вищу освіту

освітньо-кваліфікаційного рівня "молодший спеціаліст", "бакалавр", "спеціаліст" чи "магістр" та досвід адміністративно-господарської роботи.

Посада заступника директора спортивної школи з адміністративно-господарської роботи передбачається за наявності власної матеріально-технічної бази.

Заступник директора спортивної школи з адміністративно-господарської роботи:

- несе відповідальність за дотриманням матеріально-технічних умов для проведення навчально-тренувальної роботи, збереження майна та інвентарю, експлуатацію будинків, приміщень спортивної школи, утримання їх у належному стані;
- забезпечує ефективну експлуатацію спортивної бази, організацію профілактичного нагляду за її станом та проведення поточного ремонту спортивних споруд, обладнання, інвентарю, утримання і використання транспортних засобів.

У спортивній школі вищої категорії передбачається не менше трьох посад інструкторів-методистів, першої категорії - двох, другої категорії - однієї.

На посаду інструктора-методиста призначається фахівець, який має вищу освіту з фізичного виховання і спорту освітньо-кваліфікаційного рівня "бакалавр", "спеціаліст" чи "магістр".

Інструктор-методист спортивної школи:

- здійснює методичне забезпечення та координацію роботи тренерів-викладачів спортивної школи з відбору учнів, організацію навчально-тренувальної роботи, контроль за комплектуванням спортивних груп, змістом та результатами навчально-тренувальної роботи, організовує роботу з підвищення кваліфікації

тренерів-викладачів, проведення відкритих навчально-тренувальних занять;

- веде статистичний облік та аналіз результатів роботи спортивної школи, відділення, груп, накопичує передовий досвід тренерів-викладачів, бере участь у підготовці статистичного звіту про роботу спортивної школи, а також відповідає за ведення документації з питань проведення методичної роботи;
- здійснює контроль за проведенням навчально-тренувальних занять, виконанням навчальних програм з видів спорту, навчальних планів та відповідає за складення і дотримання розкладу занять.

У спортивній школі вищої та першої категорії може бути введена посада старшого інструктора-методиста у разі, коли під його керівництвом працює не менше двох інструкторів-методистів.

На посаду старшого інструктора-методиста призначається фахівець, який має вищу освіту з фізичного виховання і спорту освітньо-кваліфікаційного рівня "спеціаліст" чи "магістр".

Старший інструктор-методист очолює роботу інструкторів-методистів, веде контроль за їх діяльністю та виконує функції, які передбачені для інструкторів-методистів.

У спортивній школі може бути введена для кожного відділення посада старшого тренера-викладача у разі, коли під його керівництвом працює не менше двох штатних тренерів-викладачів. При цьому два тренери, які працюють як сумісники, вважаються одним штатним тренером-викладачем.

Старший тренер-викладач виконує обов'язки, визначені для тренерів-викладачів і здійснює контроль за діяльністю тренерів-викладачів з видів спорту, несе відповідальність за організацію навчально-тренувального процесу, комплектування та проведення тренерських рад відділень, організацію заходів з підвищення кваліфікації тренерів-викладачів і за результати

виступу спортсменів на змаганнях та здійснює контроль і несе відповідальність за дотримання норм антидопінгового законодавства.

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

Тренерська рада спортивної школи:

- вивчає плани, результати та актуальні питання навчально-тренувальної та спортивної роботи, а також питання щодо дотримання санітарно-гігієнічних вимог, забезпечення техніки безпеки, охорони праці;
- розробляє пропозиції щодо поліпшення діяльності спортивної школи;
- визначає заходи щодо підвищення кваліфікації кадрів, упровадження під час навчально-тренувальних занять досягнень науки і кращого досвіду роботи;
- розробляє рекомендації з питань удосконалення навчально-тренувальної та спортивної роботи;
- вносить керівництву спортивної школи пропозиції щодо налагодження міжнародних спортивних зв'язків;
- захищає права працівників на виявлення ініціативи, вільний вибір форм, методів і засобів навчання, аналізує форми, методи і засоби навчання та скасовує такі, що не придатні для використання під час проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи;
- розглядає інші питання, пов'язані з діяльністю спортивної школи.

Засідання тренерської ради спортивної школи проводяться у разі потреби, але не менше одного разу на два місяці.

Органом громадського самоврядування спортивної школи є загальні збори колективу, у яких можуть брати участь наукові та

інші працівники, які залучаються до навчально-тренувальної та спортивної роботи, і представники батьківського комітету. Загальні збори колективу спортивної школи скликаються не менше одного разу на рік.

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

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

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

Фінансово-господарська діяльність та матеріально-технічна база спортивної школи

Фінансово-господарська діяльність спортивної школи проводиться відповідно до законодавства та статуту. Фінансування спортивної школи здійснюється в установленому порядку за рахунок коштів засновника (власника) та/або відповідного бюджету, фонду соціального страхування з тимчасової втрати працездатності, інших джерел.

Спортивна школа у процесі проведення фінансово-господарської діяльності має право:

- самостійно розпоряджатися коштами, одержаними від господарської та іншої діяльності відповідно до статуту;
- модернізувати власну матеріально-технічну базу, базу спортивно-оздоровчих таборів;
- володіти, користуватися і розпоряджатися майном відповідно до законодавства та статуту;
- користуватися безоплатно земельними ділянками, на яких розташована спортивна школа;

- виконувати інші функції, що не суперечать законодавству і статуту спортивної школи.

Матеріально-технічна база спортивної школи включає адміністративні приміщення та спортивні бази (басейни, ігрові поля, спортивні зали, споруди тощо), оздоровчо-спортивні табори, підсобні приміщення, обладнання, засоби зв'язку, оргтехніку, транспортні засоби, зокрема спеціалізовані для навчально-тренувальної та спортивної роботи, майданчики, земельні ділянки, рухоме і нерухоме майно, що перебуває в її користуванні. Для проведення навчально-тренувальної та спортивної роботи спортивним школам за відсутності власної спортивної бази можуть надаватися в користування безоплатно або на пільгових умовах спортивні об'єкти (спортивні споруди), культурні, оздоровчі та інші заклади за умови дотримання санітарно-гігієнічних норм і непогіршення стану таких закладів. Порядок надання зазначених об'єктів (споруд) у користування визначається місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування відповідно до законодавства.

Ведення діловодства, бухгалтерського обліку та звітності в спортивній школі здійснюється у порядку, визначеному нормативно-правовими актами.

Діяльність спортивної школи у рамках міжнародного співробітництва

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

Спортивна школа має право укладати угоди про співробітництво, встановлювати прямі зв'язки з органами управління

освітою, фізичною культурою і спортом, навчальними закладами, науковими установами, підприємствами, організаціями, громадськими об'єднаннями інших країн в установленому законодавством порядку.

За наявності відповідних умов спортивна школа може здійснювати прийом іноземних делегацій [35, 37, 43].

Питання до модуля №12:

1. Організація діяльності федерацій з видів спорту.
2. Порядок утворення та ліквідації громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.
3. Особливості взаємодії федерацій з різними фізкультурно-спортивними організаціями.
4. Організація роботи спортивних шкіл.
5. Класифікація спортивних шкіл;
6. Особливості створення та відкриття спортивних шкіл.
7. Планування діяльності спортивних шкіл.

Перелік використаної літератури:

1. Положення про дитячо-юнацькі спортивні школи: за станом від 5 листопада 2008 р. / Каб. Мін. Укр. – К., 2008. – 17с.
2. Приходько И.И., Лаврова С.Н. Финансовые резервы в деятельности спортивных школ: материалы Международной практической конференции [«Современные психолого–педагогические технологии в подготовке специалистов по физической культуре и спорту». – Белгород: Белгородский госуниверситет, 1999. – С.3-7.
3. Типове положення про дитячо – юнацьку спортивну школу (ДЮСШ), спеціалізовану дитячо-юнацьку школу олімпійського резерву (СДЮШОР): за станом від 12.01.1998р. / Каб. Мін. Укр. – К., 1998.

Перелік використаної літератури:

1. Алабситова Л.Н. Технологии эффективного менеджмента: [учебно-практич. пособие] / Л.Н. Алабситова – М.: Приор, 1998. – 288с.
2. Аристова Л.В. Физическая культура: отрасль в новых условиях хозяйствования / Л.В. Аристова, С.П. Шпилько - М.: Экономика, 1991. – С.88.
3. Артышевский В.Н. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг и товаров / В.Н. Артышевский – К.: НВП «ЭПИФИС», 1993. – 80с.
4. Бутівченко С.В. Механізм оптимізації державного управління соціальними системами / С.В. Бутівченко // Теорія і практика: проблеми освіти: [наук.-метод.зб.] – К.: Наук.-метод. центр вищої освіти, 2004. – вип. 37. – С. 45-55.
5. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: [учебное пособие для вузов] / В.В. Галкин. – Ростов-на-Дону, 2006. – 448с.
6. Герцик М.С. Вступ до спеціальностей галузі „фізичне виховання і спорт”: [підручник] / М.С. Герцик, О.М. Вацеба. – Харків: „ОВС”, 2005.- С. 146-147.
7. Горбенко О.В. Науково-методичне обґрунтування потреби у спеціалістах фізичної культури і спорту в Україні: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня канд.наук з фіз.вих. і спорту: спец. 24.00.02 «Фізична культура, фізичне виховання різних груп населення» / О.В. Горбенко. – Львів, 2002. – 24с.
8. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг / С.И. Гуськов. – К.: Олимпийская литература, 1995. – 296 с.
9. Деловое планирование (методы, организация, современная практика): [учеб. пособие] – М.: Финансы и статистка, 1997. – С.191-264.
10. Державна програма „Тренер”. – К., 2003. – 11с.
11. Дутчак М.В. Спорт для всіх у світовому контексті / М.В. Дутчак – К.: НУФВСУ «Олімпійська література», 2007. – 110 с.

12. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: [навчальний посібник для фізкультурних вузів] / О.М. Жданова. - Львів, 1996. - С. 13-15.
13. Жолдак В.И. Социология менеджмента физической культуры / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2003. – 384с.
14. Забелин П.В. Основы стратегического управления: [учеб. пособие] / П.В.Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997.- 195 с.
15. Закон України “Про фізичну культуру і спорт”: за станом на 24 грудня 1993 р. / Верховна Рада України. – Офіц.вид. - К., 1994.- 22с.
16. Конституція України. – Харків: ТОВ «Одіссей», 2006. – 48с.
17. Кравченко В.І. Територіальний устрій та місцеві органи влади України / В.І. Кравченко. - К.: Національний інститут стратегічних досліджень, 1995.- С. 40-59.
18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: [підручник] / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: „Академвидав”, 2003. – С. 11-12.
19. Лубышева Л.И. Социология физической культуры и спорта: [учеб. пособие] / Л.И. Лубышева. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 240с. – (2-е изд., стереотип).
20. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / М.И. Золотов., В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2001. – 432с.
21. Менеджмент: учебник для вузов / [М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.] - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 343с.
22. Мічуда Ю.П. Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту: [навч.посібник] / Ю.П. Мічуда. - К.: Олімпійська література, 1995. - 152с.
23. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку / Ю.П. Мічуда. – К.: НУФВСУ «Олімпійська література», 2007. – 215 с.

24. Мудрик В.И. Организация и технология внедрения физической культуры на предприятиях: [метод.рекомендации] / В.И. Мудрик, И.И. Приходько. – Харьков, 1993. – 29 с.
25. Мудрик В.И. Совершенствование системы управления физической культуры в низовых физкультурных организациях / В.И. Мудрик, И.И. Приходько // Современные проблемы ФКС. – Белгород, 1997. – С. 397- 401.
26. Мудрик В.И. Організаційно-управлінська практика студентів: [навчальний посібник] / В.И. Мудрик. – Харків, 2007. – 204 с.
27. Науково-методичні основи управління ФКС в Україні / [В.И. Мудрик, М.О. Олійник, І.І. Приходько, В.А. Христюєв, П.О. Богула]. – Харків, 2001. – 223 с.
28. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту: за станом на 28 вересня 2004 р. / Державний комітет України з питань фізичної культури і спорту. – К.: ООО «МТБ», 2004. – 16с.
29. Олейник Н.А. Оценка состояния управления физической культурой и спортом в Украине / Н.А. Олейник // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту : зб. наук. пр. під ред. Єрмакова С.С. – Харків: ХХПІ, 2000.-№ 6.- С. 42-47.
30. Олійник М.О. Організаційні аспекти управління фізичною культурою і спортом в Україні / М.О. Олійник– Харків: ХДАФК, 2002. – С.111 – 126.
31. Олійник М.О. Правові основи організації та управління фізичною культурою, спортом і туризмом в Україні: [навчальний посібник] / М.О. Олійник, А.П. Скрипник - Харків: ХаДІФК, 1998.- 260с. – (Вид. 2-е, перероблене та доповнене).
32. Основы менеджмента: [учебное пособие для вузов / научн. ред. А.А. Радугин]. – М.: Центр, 1998. – С. 48-49, 66 – 76.
33. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2004. – 416с.

- 34.** Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: [учебное пособие] / И.И. Переверзин. – М.: «Физкультура и спорт», 2006. – 464с. – (3-е изд., перераб. и доп.).
- 35.** Положення про дитячо-юнацькі спортивні школи: за станом від 5 листопада 2008 р. / Каб. Мін. Укр. – К., 2008. – 17с.
- 36.** Приходько И.И. Проблемы развития физической культуры и спорта / И.И. Приходько, В.М. Богмацер // Современные проблемы развития физической культуры и спорта. - Белгород, 1997. - С. 405-409.
- 37.** Приходько И.И., Лаврова С.Н. Финансовые резервы в деятельности спортивных школ: материалы Международной практической конференции [«Современные психолого–педагогические технологии в подготовке специалистов по физической культуре и спорту】. – Белгород: Белгородский госуниверситет, 1999. – С.3-7.
- 38.** Приходько И.И. Совершенствование процесса менеджмента в области физической культуры и спорта / И.И. Приходько, В.И. Мудрик, В.Н. Зуб // Международный конгресс по проблемам ФКС. - К., 1996.- 20с.
- 39.** Приходько И.И. Системный подход к решению вопросов физической культуры и валеологии / И.И. Приходько, В.И. Мудрик, В.А. Христов // Проблемы физического воспитания в вузах. – Белгород, 2000. - С. 190-196.
- 40.** Савицкий П.Ф. Спутник работника физической культуры и спорта / П.Ф. Савицкий. - К., 1990. - 349 с.
- 41.** Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова– М.: Советский спорт, 2003. – 256с.
- 42.** Тексты лекций.
- 43.** Типове положення про дитячо – юнацьку спортивну школу (ДЮСШ), спеціалізовану дитячо-юнацьку школу олімпійського резерву (СДЮШОР): за станом від 12.01.1998р. / Каб. Мін. Укр. – К., 1998.
- 44.** Туленков Н.В. Особенности управленческой деятельности в физкультурно-спортивной сфере / Н.В. Туленков // Социальные технологии: вопросы теории и практики. - К.: УАННП, 1994.- С. 105 - 112.

- 45.** Устинова О.Н. Имитационные модели и маркетинг в управлении физической культурой: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук./ О.Н. Устинова. - Л.: ГДОИФК им. П.Ф. Лесгафта, 1991. - 21с.
- 46.** Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник] / Ф.І. Хміль– К.: Академвидав, 2005. – С. 104-106.
- 47.** Щербина В.А. Пособие физкультурному руководителю / В.А. Щербина. - К.: Здоровья, 1990. - 128с.

Приходько І.І., Корнієнко І.Г.

ОРГАНІЗАЦІЯ І МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ СТУДЕНТІВ 2 КУРСУ

(за кредитно-модульною системою)

Навчальний посібник для студентів денного та заочного відділення

Рецензенти:

В.О. Градусов

Кандидат педагогічних наук,
доцент, завідувач кафедри олімпійського та професійного спорту ХДАФК

Г.М. Путятіна

Кандидат наук з фізичного виховання та спорту,
доцент кафедри менеджменту фізичної культури ХДАФК

І.І. Приходько, І.Г. Корнієнко Організація і менеджмент фізичної культури. Для студентів 2 курсу (за кредитно-модульною системою): Навчальний посібник для студентів ВНЗ фізичної культури. – Харків: ХДАФК, 2009р. - ____ с.

Посібник підготовлено за кошти авторів