

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Конспект лекцій

для студентів спеціальності 017 «Фізична культура і спорт»
денної форми навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № від .2024 р.

Харків
НТУ «ХП»
2024

Конспект лекцій з дисципліни «Організаційні та управлінські аспекти фізичної культури і спорту» для студентів спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» денної форми навчання / уклад. С. В. Бочкарев. – Харків: НТУ «ХП», 2024. – 111 с.

Укладач С. В. Бочкарев

Рецензент Н. Ю. Борецько

Кафедра фізичного виховання

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Історичний розвиток управлінської науки в світі та в Україні.....	5
Тема 2. Теоретичні основи управління.....	17
Тема 3. Система управління сферою фізичної культури і спорту в Україні.....	32
Тема 4. Характеристика діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.....	46
Тема 5. Кадрове забезпечення галузі фізичної культури і спорту в Україні.....	57
Тема 6. Функції управління у сфері фізичної культури і спорту.....	68
Тема 7. Управління персоналом організацій сфери фізичної культури і спорту.....	83
Тема 8. Управлінська діяльність у сфері фізичної культури і спорту.....	99
Список джерел інформації.....	109

ВСТУП

Конспект лекцій – є структурною одиницею навчально-методичного комплексу забезпечення дисципліни відповідно до Положення «Про навчально-методичний комплекс дисципліни» НТУ «ХПІ», затвердженим Вченою радою НТУ «ХПІ» від «01» грудня 2023 р. Протокол № 10 та введеним в дію наказом ректора від « 04 » грудня 2023 р. № 458 ОД.

Навчально-методичні матеріали лекцій з дисципліни «Організаційні та управлінські аспекти фізичної культури і спорту» забезпечують здобувачу освіти засвоєння теоретичної складової навчальної дисципліни. У якості навчально-методичних матеріалів лекцій використовується авторський конспект лекцій, який містить зміст, вступ, тематичний план кожної лекції, викладання навчального матеріалу, контрольні запитання і рекомендовані джерела інформації до тем відповідних лекцій (конспект за темами лекцій розроблений у вигляді текстового документа та у вигляді слайдів презентацій).

У курсі лекцій розглянуті теоретичні основи управління сферою фізичної культури і спорту в Україні, нормативно-правове та кадрове забезпечення галузі, діяльність фізкультурно-спортивних організацій, типологію організаційно-управлінської діяльності, принципи, функції та методи управління персоналом спортивної організації та інше.

ТЕМА 1. ІСТОРИЧНИЙ РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

План:

1. Державне управління, як процес реалізації державної влади.
2. Виникнення і становлення науки управління.
3. Аналіз подальшого розвитку управлінських теорій різних шкіл менеджменту.
4. Розвиток управлінської науки в Україні та етапи становлення системи державного управління незалежної України.
5. Управління сферою фізичної культури і спорту в Україні як наука і навчальний предмет: історія та перспективи розвитку.
6. Наукові підходи до вирішення питань управління і формування дієвої системи державного управління.

1. Державне управління, як процес реалізації державної влади.

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

В той же час держава є основним елементом політичної системи суспільства, яка здійснює управління суспільством, охорону його економічної та соціальної структури, організацію й упорядкування соціально неоднорідного суспільства, забезпечення його цілісності та безпеки. Тобто – це історично складена структура для забезпечення потреб політичної еліти, соціальних груп і громадян. Вона є монопольним носієм суспільної влади, інституцією творення

цієї влади. Регулювання цих відносин одна з основних функцій держави і здійснюється в її специфічній формі діяльності – державному управлінні.

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

2. Виникнення і становлення науки управління.

Необхідність в управлінні виникла одночасно із формуванням людського суспільства, як тільки люди стали об'єднуватися в групи для організації спільної праці. У наступні історичні періоди також існувала необхідність у розвитку та вдосконаленні цього особливого виду діяльності. Підтвердженням цього може бути пам'ятка писемності древніх єгиптян – книга «Повчання Птахотепа», яка написана близько чотирьох тисяч років тому. У ній, зокрема, є теза про те, що «коли ти начальник слід бути спокійним, а коли слухаєш слова прохача, не зупиняй його доки він не облегшить свою душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, вражена лихом, хоче вилити свою душу більше, ніж добитися позитивного вирішення свого питання». Ця думка не втратила своєї актуальності й сьогодні.

Проблеми управління цікавили і древніх греків. Так, Платон підкреслював необхідність розподілу праці, спеціалізації її за видами робіт. Сократ, розглядаючи управління як особливий вид діяльності, вважав, що слід поставити конкретну людину на відповідне місце і добитися від неї виконання доручених їй завдань. Практика управління формувалася також у Македонії, Римі, Київській Русі та інших древніх державах.

Але перші кроки наука управління, саме як наука, зробила у галузі промислового виробництва. У 1911р. активізувалася зацікавленість щодо управління тому, що саме тоді у США побачила світ книга Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління». Ця книга традиційно вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень. Було б

невірним вважати, що названа книга з'явилася випадково. Розуміння того, що будь-якою організацією треба управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати мети, розвивалося з середини ХІХ століття. Але ідея того, що управління може бути вагомим для розвитку та успіху організації, вперше побачила світ завдяки Фредеріку Тейлору.

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

3. Аналіз подальшого розвитку управлінських теорій різних шкіл менеджменту.

Впродовж останнього сторіччя теорія і практика управління у світі розвивалися високими темпами, спираючись на підґрунтя, яке було створено *школами класичного і наукового менеджменту*.

Представники *наукового менеджменту* (Ф. Тейлор, Г. Гантт, Френк і Лілан Гілберт, Я. Гамільтон, Г. Грайкунас та ін.) займалися дослідженнями на рівні організації. Наукове управління приділяло увагу людському фактору, що вважається найбільш важливою проблемою управління. Важливим внеском цієї школи було твердження про необхідність систематичного використання стимулювання з метою зацікавлення працівників у збільшенні продуктивності й обсягу виробництва. Передбачалася також можливість невеликого активного відпочинку та перерв у виробництві (за сучасним тлумаченням – вводилась виробнича гімнастика). Час на виконання визначених завдань був реальним і справедливо встановленим. Працівники, які виконували робіт більше норми – нагороджувалися. Засновники цієї школи також визнавали важливість відбору людей, які фізично та інтелектуально відповідали тій чи іншій посаді, акцентувалась увага на навчанні працівників.

Засновниками *класичної школи* є А. Файоль, Л. Урвік та ін. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією в цілому, сформулювали принципи і описали функції управління. У другій половині ХХ

ст. деякі положення їх виявилися застарілими. Так, Ральф Стейер та Джеймс Беласко внесли доповнення до принципів А. Файоля, а саме:

- міркувати стратегічно, тобто постійно пам'ятати про кінцевий результат;
- створювати організацію, в якій люди знали мету її функціонування та цілі їх діяльності і були б готові їх реалізувати;
- для своєчасного визначення цілей потрібно постійно удосконалювати знання темпами, що випереджають дійсність.

Аналіз цих принципів дав змогу говорити про новий погляд на управління не просто як діяльність із досягнення цілей, а таку, що здатна формувати нове суспільство і нові відносини в ньому. Характерними ознаками нових організацій виходячи з цього були демократизм у відносинах, повага до особистості, постійне навчання всього персоналу і передусім керівного складу. Тобто за такими принципами управлінська діяльність стає вирішальною у прогресивному розвитку суспільства.

Головними представниками *школи «людських відносин»* стали М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Ф. Херцберг, Ч. Барнард, Г. Саймон та ін. Їх школа вперше визначила управління (менеджмент) як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб», рекомендувала використовувати прийом управління людськими відносинами, який базується на впливі безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа почала діяти у різних країнах світу як доктрина «людських відносин», «асоціація праці й капіталу» (Франція), школа «соціального партнерства» (Німеччина). Вона спричинила позитивний вплив на подальший розвиток теорії та практики управління.

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

Велике значення для розвитку управління мав *кібернетичний етап* та

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

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

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

Вважається, що у США є найбільш розгалужена мережа закладів освіти,

до якої входять сотні коледжів, університетів, спеціальних шкіл, де ведеться навчання, обговорення та вивчення проблем управління. Значна кількість вищих навчальних закладів має спеціальні факультети, вся програма навчання яких концентрується навколо науки управління.

4. Розвиток управлінської науки в Україні та етапи становлення системи державного управління незалежної України.

В Україні управлінська наука досить довгий час була націлена на вдосконалення адміністративно-командної системи. У своєму розвитку вона пройшла декілька етапів, під час яких розроблялися форми і методи державного централізованого управління для державного регулювання, адміністративного управління виробництвом, відбувалося вдосконалення структур управління, вивчалось планування і організація виробництва, запроваджувались нові форми функціонування і взаємодії державних органів управління, проводились господарські реформи, радикальні зміни економічних відносин, формувалась національна економіка України.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5. Управління сферою фізичної культури і спорту в Україні як наука і навчальний предмет: історія та перспективи розвитку.

Визначними датами та подіями на шляху становлення предмету можна вважати:

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

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

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

1961р. – вийшла друком перша наукова праця з питань управління сферою фізичної культури.

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

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

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

Значний внесок у розвиток науки управління фізичною культурою і спортом зробили вчені Національного університету фізичного виховання і спорту М.М. Бака і М.В. Жмарьов. Серед праць М.М. Баки слід назвати «Проблеми управління підготовки і використання фізкультурно-спортивних кадрів на Україні на етапі переходу до ринкових відносин». Книги М.В. Жмарьова побачили світ у 80-х роках: «Управління діяльністю тренера»,

«Системний підхід і цільове управління у спорті», Управління діяльністю спортивної організації», «Управлінська і організаторська діяльність тренера».

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

Галузь науки організації та управління у сфері фізичної культури і спорту врахувала накопичений історичний науковий потенціал розвитку фізичної культури і спорту, що розкрило широкі можливості для формування і розвитку фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності різних верств населення України як успішної держави та країни. Також враховано досвід різних історичних періодів розвитку організації та управління фізичною культурою і спортом в різних державах.

Можна підсумувати, що управління у сфері фізичної культури і спорту як навчальна дисципліна має певні аспекти свого розвитку та вдосконалення, а саме:

- вони пов'язані з інформаційно-технологічним розвитком України з перших років її незалежності;
- управління в сфері фізичної культури як практична діяльність, забезпечує самозбереження, існування та розвиток суспільства. Престиж держави та країни у великій мірі залежить від досягнень спортсменів на міжнародних аренах, рівня здоров'я та тривалості життя людей. В той же час управління сферою фізичної культури і спорту є надскладним творчим видом професійної діяльності державних службовців та посадових осіб різного рівня самоврядування;

– управління сферою фізичної культури і спорту є розвинутою окремою системою державного управління, яка забезпечує фізичний розвиток і підготовку молоді на всіх етапах навчання та професійного становлення, має нагальну потребу в системному державно-управлінському та навчально-методичному його забезпеченні;

– дана сфера діяльності займається системою організації та управління будівництвом спортивної інфраструктури і забезпечення її функціонування в країні, підготовкою тренерських кадрів та спортсменів для національних команд із видів спорту тощо.

6. Наукові підходи до вирішення питань управління і формування дієвої системи державного управління.

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

Системний підхід – спосіб наукового та практичного вирішення складних проблем. Він розглядає всі фізкультурно-спортивні організації як відкриті системи і враховує всі стабільні та змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі в цілому. Тобто, на перше місце висувається не аналіз складових частин або окремих об'єктів системи як таких, а характеристика системи або проблеми в цілому. Це забезпечує взаємодію об'єктів та цілісність всієї системи. Застосування системного підходу в управлінні дозволяє розглядати організацію в єдності частин і зв'язку із зовнішнім середовищем. В сучасних умовах у сфері фізичної культури і спорту ідеї та принципи системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем їх розвитку, а особливо в управлінні підготовкою спортсменів.

Процесний підхід – розглядає управління як процес. Управлінська діяльність розглядається не як миттєва дія, а як серія безперервно пов'язаних дій. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція теж

представляє собою процес тому, що складається з серії взаємопов'язаних дій. Процес управління, згідно названого підходу, є сумою всіх функцій.

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

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

Ситуаційний підхід – є значним внеском в теорію управління. Він вважає конкретно існуючу ситуацію середовища важливою в даний момент обставиною, яка впливає на долю всієї діяльності організації. Тобто, головним чинником названого підходу є ситуація – сукупність конкретних обставин, які мають вплив на організацію в даний, конкретний час. Ситуаційний підхід вимагає від керівника вмінь «ситуаційного мислення», яке допомагає краще визначити прийоми, що у конкретних умовах будуть найбільш сприятливими для досягнення мети організації.

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

Галузь фізичної культури й спорту характеризується розгалуженими суспільними відносинами, що виконують суспільно корисні функції, які обумовлюють необхідність державного управління у цій сфері. При цьому необхідно враховувати, що фізична культура і спорт сприяють інтелектуальному, фізичному і духовному розвитку молоді, забезпечують

повноцінний та гармонійний розвиток особистості, сприяють підвищенню якості та рівня життя, характеризують сформованість сталих традицій здорового способу життя та авторитет країни на міжнародній арені.

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

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

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

Контрольні запитання:

1. Історія зародження і розвитку науки управління?
2. Кого вважають засновником управлінської науки?
3. Які школи наукового управління є відомими в світі?
4. Історія розвитку науки управління сферою фізичної культури і спорту в Україні?
5. Назвіть наукові підходи до вирішення проблем управління та охарактеризуйте їх зміст?

Рекомендовані джерела інформації: 3, 4, 5, 11 і 12.

ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

План:

1. Головний критерій ефективності управління. Етапи розвитку теорії управління.
2. Універсальні ознаки управління та загальні риси управлінської діяльності.
3. Аналіз понять «управління» і «менеджмент»
4. Управління і менеджмент у галузі фізичної культури і спорту.
5. Визначення основних понять, що вживаються в теорії та практиці організації і управління
6. Взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.
7. Багатогранність проявів управлінської діяльності.

1. Головний критерій ефективності управління. Етапи розвитку теорії управління.

У цілому сучасне розуміння державного управління пов'язане з переходом від «державоцентризму» до «людиноцентризму», запровадженням ідеології служіння держави своїм громадянам. Виходячи з цього *головним критерієм ефективності державного управління* має виступати рівень суспільного розвитку в людському вимірі. Незважаючи на економічне зростання, зміцнення військової могутності держави, збільшення її міжнародного авторитету та ін., роботу державних інститутів можна вважати суспільно ефективною лише за умови підвищення якості життя громадян країни.

В еволюційному розвитку *теорії управління* можна виокремити такі закономірні етапи:

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

- посилення уваги до людини як єдиної активної складової цього явища;
- розуміння системності побудови суспільства, дослідження зв'язків та процесів;
- поглиблення пізнання систем, синергетична теорія;
- повернення уваги до людини – менеджера та людини – об'єкта впливу і зв'язків між ними.

Всі викладені етапи є природними складовими процесу пізнання суспільства і управління як регулятора його життєдіяльності. Є зрозумілим, що суспільство, держава, регіон, організація, в тому числі, і сфера фізичної культури і спорту не є механістичними, вони відкриті, складно прогнозовані і розвиток їх стає цілеспрямованим, коли за основну мету обирається створення умов для розвитку Людини (суб'єкта і об'єкта) з урахуванням культурних та ментальних особливостей.

2. Універсальні ознаки управління та загальні риси управлінської діяльності.

Усе вищезазначене є підставою для твердження про те, що управління – це процес взаємодії людей (об'єктів і суб'єктів), спрямованої на упорядкування функціонування і розвитку складних систем.

Особливості систем (виробнича або невиробнича організація, адміністративно-територіальна одиниця, галузь, держава) зумовлюють специфіку побудови взаємодії, а також структур, технологій, складу робіт за функціями, відносин.

Управління має *універсальні ознаки*:

- універсальна якість – як здатність управління впливати на «культурні зразки» соціальних дій і взаємодій, виступати чинником їх змін;
- туніверсальне відношення – як здатність управління встановлювати і поєднувати лінійні й нелінійні, формальні та неформальні, контактні і дистанційні зв'язки між різними видами дій, цілями й цінностями;
- універсальний механізм – як здатність управління формувати персоніфіковані

соціокультурні конструкції, які є необхідними та достатніми для утримання проблемних процесів у межах керованості, а також мають властивості самоналаштування та трансформування в умовах, що змінюються.

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

Управлінська діяльність має *загальні риси*:

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

Державне управління в постмодерному суспільстві характеризується інноваційністю в управлінні економікою, соціальними процесами, освітою, наукою, інформаційним простором, урахуванням усіх викликів ери інформаційного суспільства, зокрема формування нової демократичної еліти, нової культури взаємодії в соціумі, нових підходів до комунікації, ментального «забруднення» суспільства. Застосування синергетичного підходу дає змогу органам державного управління вчасно регулювати соціальні зміни, долати їх небажані наслідки та створювати підґрунтя для їх наукового передбачення. Взаємодія між системою державного управління та громадянським суспільством на принципах демократичності, прозорості, відкритості

сприятиме підвищенню ефективності конкретних державно-управлінських рішень.

3. Аналіз понять «управління» і «менеджмент».

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

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

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

Враховуючи різні варіанти визначення поняття «управління», фахівці використовують різні аспекти до його розгляду, а саме:

«Загальний: організація діяльності відповідно до вимог об'єктивних

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

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

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

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

В літературних джерелах ще більше розмаїття підходів зустрічається до

визначення поняття «менеджмент», що не вважаються в повній мірі тотожними поняттями з управлінням. У даний час серед фахівців склалося дві основних точки зору на тлумачення термінів «управління» і «менеджмент»: одні використовують ці поняття як ідентичні взаємозамінні, як синоніми; інші дотримуються думки про те, що термін «управління» вживається для назви багатоаспектної діяльності, яка є ширшою порівняно із діяльністю під назвою «менеджмент». Якщо управління трактується як багатоаспектний підхід, як засіб, манера поводження з людьми, влада і мистецтво управління, особливі вміння та адміністративні навички, органи управління, адміністративні одиниці тощо. В той же час поняття «менеджмент» розглядається як цільовий, функціонально-цільовий, процесуально-цільовий, процесуально-ресурсний і процесуально-результативний підходи, які відповідають змістовій спрямованості визначень і підкреслюють переважаючу концентрацію уваги на досягненні цілей, ефективного використання ресурсів, одержання максимальних результатів функціонування та розвитку організацій. Тому менеджмент – це, перш за все, комерційна діяльність – бізнес групи людей або трудового колективу, «управління бізнесом через філігранну роботу з людьми», які здійснюють економічну діяльність на ринку. При цьому менеджмент можна розглядати як систему заходів щодо ефективного управління організацією, фірмою, підприємством тощо.

Основним призначенням менеджменту є отримання бажаних результатів від узгоджених дій багатьох людей. Не існує ідеальної та єдиної моделі менеджменту. Для кожної фірми менеджмент є унікальним, де використовуються, як правило, усіма лише загальні закономірності та деякі елементи.

4. Управління і менеджмент у галузі фізичної культури і спорту.

Управління сферою фізичної культури і спорту – це система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку сфери фізичної культури і спорту,

задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні. Менеджмент можна також використовувати коли розглядаються фізична культура і спорт як галузі народного господарства, а поняття «менеджмент у фізичній культурі і спорті» як визначення «внутрішньофірмового» управління діяльністю різноманітних фізкультурно-спортивних організацій в умовах ринкових відносин.

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

Підприємництво в галузі фізичної культури і спорту розвивається наразі дуже динамічно. Фізична культура і спорт стають важливими життєвими потребами людей різного віку, стимулюють інтерес молоді до фізкультурно-оздоровчої діяльності. Масові заняття населення спортом, широкий асортимент спортивних товарів й послуг впливає на створення індустрії спорту й комплексної системи спортивного бізнесу. До якого віднесена вся сукупність підприємств, інститутів і економічних відносин, пов'язаних зі здійсненням підприємницької діяльності в сфері фізичної культури і спорту.

Роль та комерціалізація спорту зумовлені в значній мірі його соціальною значимістю в сучасному суспільстві. Незважаючи на зростаючу роль комерційного аспекту, спорт вищих досягнень не є продуктом, придатним до відтворення в великому масштабі. Як об'єкт конкурентної діяльності, спорт перетворюється у видовище, частину індустрії розваг, яка є ринком корпоративної реклами й об'єктом широкого висвітлення в засобах масової

інформації. Фізична активність й оздоровча діяльність в підтримці й зміцненні здоров'я населення є визнаною в усьому світі. Тому існує тісний взаємозв'язок між спортом і економікою, де спорт став товаром і задіяний ринковими відносинами.

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

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

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

Спортивні послуги населенню України надаються в рамках спорту для всіх. Будівництво й оснащення фізкультурно-спортивної споруди вимагає значних капіталовкладень, а тенденція розширення послуг, що надаються, включення додаткових і супутніх послуг у комплекс обслуговування населення, утворюють стійку передумову збільшення цих витрат. Тому вирішення цих проблем потребує в більшості регіонів централізованого фінансування,

оскільки є непосильним для місцевих бюджетів. При цьому мають бути закладені підвалини оптимізації економічних відносин між державою та суспільним сектором сфери фізичної культури і спорту.

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

5. Визначення основних понять, що вживаються в теорії та практиці організації і управління.

При визначенні ціннісних орієнтацій, установлення взаємозв'язків окремих частин організованої системи і її функцій, усе більше уваги приділяється визначеному наборові термінів і понять, що досить широко вживаються в теорії і практиці організації і управління. Серед них значними є такі терміни і поняття як: «організація», «структура управління», «механізм управління», «система управління», «процес управління», «суб'єкт управління», «об'єкт управління» тощо.

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

«Структура управління» – (від лат. – побудова) розглядається як внутрішня побудова організованої системи, що представляє єдність стійких взаємозв'язків між її елементами. Для структуроутворення управління в сфері

фізичної культури і спорту характерний не стільки спадкоємний взаємозв'язок, скільки різний ступінь супідрядності і взаємозалежності однієї ланки управління від іншої.

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

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

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

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

Суб'єкт управління в соціальній системі – це той, хто управляє. Як правило, це керівник або орган управління, діяльність якого спрямована на виконавця. Оскільки управління – свідома діяльність, то суб'єктом завжди буде людина або група людей. У сфері фізичної культури і спорту суб'єктом управління можуть бути різні спортивні організації, управління, комітети, фізкультурно-спортивні клуби, ради колективів фізичної культури, тренерські ради, окремі особи – педагоги, спортсмени, судді, голови комітетів, завідувачі відділами спортивних колективів тощо.

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

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

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

6. Взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства.

Винятково важлива роль у сучасній світовій управлінській практиці відводиться взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Ідеологія такої взаємодії базується на тому, що найкращі результати на шляху прогресивного суспільного розвитку можуть бути досягнуті тоді, коли зазначені *суб'єкти співпрацюють між собою як партнери.* Взаємодія органів державної влади із суспільними інститутами повинна здійснюватись на засадах відкритості та прозорості. У результаті взаємодії відбувається і взаємовплив. Завдяки цьому процесу між владою та громадськістю можливим стає здійснення контролю громадськості за діяльністю влади. Тобто при взаємодії, на відміну від «зв'язків з громадськістю», влада повинна шукати консенсус у відносинах та застосовувати для цього різноманітні механізми та форми. У цьому процесі мають бути зацікавлені обидві сторони, але для здійснення ефективної, плідної взаємодії ініціювати її має влада. Саме тоді і застосовується поняття «залучення

громадськості», коли влада здійснює певні кроки для того, щоб населення брало участь у спільному з нею вирішенні проблемних питань та в процесі прийняття рішень у цілому. Тобто «участь громадськості» є результатом процесу «залучення». Унаслідок цього відбуваються серйозні зміни в суб'єктно-об'єктних відносинах.

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

7. Багатогранність проявів управлінської діяльності.

Управлінську діяльність можна розглянути як цілеспрямований, організуючий, координуючий, систематичний та контролюючий вплив органів державної влади на певну галузь людської діяльності. Вплив спрямований на підвищення ефективності функціонування цієї галузі. Також необхідно враховувати розвиток і досягнення різних наук – політичної, соціологічної, психологічної, економічної, філософії управління, права в аспектах управління та інші. Тому управління можна розглядати як науку, мистецтво, функцію,

апарат або орган тощо.

Управління як наука – вперше розглядалося як засіб підвищення ефективності праці та діяльності організацій і як наукова проблема у сфері промислового виробництва. Сучасний підхід до проблем управління був розроблений і описаний Ф. Тейлором у своїй роботі «Принципи наукового управління» (1911 р.). Він заклав основи наукового підходу до вивчення та організації праці до управління діяльністю організацій. Книга Ф. Тейлора вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень. Поступово наука управління значно розвинулась, вийшла за межі однієї галузі та наукових поведінкових наук.

Управління як мистецтво. Розуміння управління як мистецтва пов'язано із здатністю ефективно застосовувати накопичені знання і досвід у практичній управлінській діяльності, призвело до зародження різноманітних людських стосунків та наукових шкіл. Характеристика управління як мистецтва обумовлена тим, що фізкультурні та спортивні організації являють собою складні відкриті соціальні системи на функціонування яких впливають численні та різноманітні чинники як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. При цьому управління має бути єдиним процесом, який поєднує науку і мистецтво, вимагає не тільки систематичного поповнення наукових знань, але й постійного розвитку особистісних якостей управлінця, його здібностей застосовувати отримані знання в нестандартних ситуаціях практичної діяльності з метою забезпечення найбільш тісної взаємодії з персоналом і створення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу працівників. Кожен співробітник виробничого колективу вносить свою частку в реалізацію колективної діяльності та її ефективності і цінності.

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

Фізична культура і спорт відносяться до сфери соціального життя, являючи собою невід'ємний елемент нематеріального виробництва. Тому використання поняття «управління» до сфери фізичної культури і спорту є правомірним. Управління реалізується за допомогою виконання ряду управлінських дій, що одержали назву функцій управління. Характеристика управління як функції діяльності працівників фізкультурно-спортивної організації може бути здійснена на основі аналізу розділу «посадові обов'язки» тарифно-кваліфікаційних характеристик посад керівників і спеціалістів фізичної культури та спорту, головне завдання яких полягає в офіційній фіксації розподілу праці.

Управління як апарат або орган. Управління часто асоціюється з апаратом управління як специфічним складником фізкультурно-спортивної організації. За відсутності такого апарату організація, як цілісне утворення, існувати та ефективно функціонувати не може. Важливим є не тільки наявність апарату управління, але і його структурний склад, характер зв'язків між ланками та елементами структури управління, ступінь централізації і децентралізації, повноваження і відповідальність працівників, які посідають різні посади в апараті управління. Відмінною рисою більшості фізкультурно-спортивних організацій є те, що в управлінні ними беруть участь їхні члени, у зв'язку з чим усе гостріше стають питання переходу від автократичного (адміністративного) до демократичного стилю управління.

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

Контрольні запитання:

1. Які закономірні етапи можна виокремити в еволюційному розвитку теорії управління?
2. Назвіть загальні риси управлінської діяльності?

3. Що є спільного і розбіжного у тлумаченні термінів «управління» та «менеджмент»?
4. Надати роз'яснення термінів «суб'єкт управління» та «об'єкт управління»?
5. Назвіть багатогранність проявів управлінської діяльності та розкрийте їх зміст?

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 7, 10 і 12.

ТЕМА 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

План:

1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система.
2. Правова і програмно-нормативна база розвитку фізичної культури і спорту.
3. Державні органи управління фізичною культурою і спортом в Україні.
4. Громадські організації в сфері фізичної культури і спорту.

1. Сфера фізичної культури і спорту як соціальна система.

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

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

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

Ознаки сфери фізичного виховання як соціальної системи:

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

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

Відкритість системи фізичного виховання і спорту обумовлена тим, що вона існує завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем. На розвиток системи мають суттєвий вплив такі фактори:

- тип соціальної побудови держави;
- рівень соціально-економічного розвитку;
- склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості.

Тому система фізичного виховання і спорту є невід’ємною складовою соціальної системи суспільства.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту як і окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які входять до складу системи, вступають між собою у взаємодію. Загальносистемні цілі формуються на рівні суспільства, на державному рівні. При перенесенні на більш низькі рівні системи вони набувають характеру конкретних завдань.

Цілісність. До сфери фізичного виховання і спорту входить багато компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють

фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організації, які здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання. Однак сукупність результатів вирішення завдань є потужним фактором розвитку цілісної системи фізичного виховання і спорту. Сфера фізичного виховання і спорту одночасно є відносно самостійною системою, такою, яка має свої цілі, завдання, принципи функціонування у взаємодії із середовищем, що також характеризує її як цілісну систему.

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

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

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

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

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

Друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. До неї відносяться: фізкультурно-спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби та ін.

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

організації фізкультурно-спортивно наряду (спортивно-оздоровчі центри, фітнес-центри та ін.).

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

Згідно зі статті 5 Закону України «Про фізичну культуру і спорт» державне управління фізичною культурою і спортом здійснюється центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту, центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері фізичної культури та спорту, за сприянням інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Поряд із цим до органів державного управління сферою фізичної культури і спорту віднесено саме систему органів виконавчої влади. Відповідно, ці органи, діючи від імені держави з метою реалізації управлінських функцій, здійснюють державне управління в регіоні та забезпечують розвиток фізичної культури і спорту.

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

Водночас у Законі України «Про фізичну культуру і спорт» не визначений вичерпний перелік функцій та повноважень місцевого органу управління сферою фізичної культури і спорту. Натомість деякі з них містяться в розділі II Закону «Суб'єкти сфери фізичної культури і спорту». Зокрема, місцевому органу управління в особі місцевої державної адміністрації

надається право виступати засновниками окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту та надавати їм підтримку (фінансову, кадрову, інформаційну).

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

Основними напрямками впровадження фізичної культури в Законі є:

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

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

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

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

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

Законом вирішуються питання державного управління у сфері фізичної

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

Законом і державними документами України прийнято:

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

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

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

- фізичне виховання у навчально-виховній сфері;
- фізкультурно-оздоровча робота у виробничій і соціальній побутовій сфері;
- фізична підготовка військовослужбовців;

- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність серед інвалідів;
- спорт вищих досягнень.

Найсуттєвішими заходами щодо реалізації напрямків розвитку фізичної культури є:

1. У навчально-виховній сфері:

- встановлення державних вимог до фізичного виховання дітей;
- забезпечення обґрунтованих обсягів рухової активності (в дошкільних виховних закладах – щоденно, в середніх навчальних закладах – не менше 3 годин;
- розробка системи тестів і оціночних нормативів і вимог до фізичного розвитку та рівнів фізичної підготовки;
- введення заліків з фізичної культури в середніх освітніх закладах (5, 9, 11 класи) та професійно-технічних і ЗВО;
- створення умов для фізкультурних занять в закладах післядипломної освіти;
- розроблення нормативів кадрового, фінансового, матеріально-технічного забезпечення фізичного виховання;
- організація «шкіл здоров'я» при диспансерах, поліклініках, виховних закладах.

2. У соціально-побутовій сфері:

- передбачити посади спеціалістів з фізкультурно-оздоровчої роботи в штатних розписах міністерств і відомств;
- запровадити критерії оцінки розвитку фізичної культури;
- рекомендувати ввести посади організаторів фізкультурно-оздоровчої роботи на підприємствах і установах з кількістю працівників понад 500 осіб (поза залежністю від форм власності);
- запровадити нормативи фінансування розвитку фізичної культури з фондів соціального розвитку;
- створювати автоматизовані діагностичні центри при спортивних клубах, профілакторіях тощо;

- ввести обов’язкові заняття з фізичної культури для працюючих в екстремальних умовах (авіатори, водії локомотивів, служб рятування тощо);
- розробити програми самостійних занять фізичною культурою та комплекси вправ для різних демографічних груп населення;
- обладнати містечка здоров’я, пункти прокату спортивного інвентарю в парках культури і зонах відпочинку.

3. У підготовці військовослужбовців:

- розробити програмно-нормативне забезпечення фізичної підготовки особового складу військових формувань із врахуванням специфіки їхньої діяльності;
- розробити настановну програму з фізичної підготовки в Збройних Силах;
- запровадити єдину систему контролю за рівнем фізичної підготовки військовослужбовців, особового складу правоохоронних органів, інших військових формувань;
- створити регіональні центри (табори) фізичної підготовки допризовників.

4. У роботі з інвалідами:

- впровадити науково-обґрунтовану систему організації занять фізичною культурою та спортом;
- розробити систему добору інвалідів для організації занять фізичною культурою і спортом;
- забезпечити обладнанням спортивні споруди для проведення фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи з інвалідами.

5. У спорті вищих досягнень:

- визначити пріоритетні види спорту, в яких спортсмени України спроможні на високі спортивні досягнення;
- удосконалити систему підготовки національних збірних команд України;
- розробити нормативно-правову базу, яка регламентуватиме

професійну діяльність спортсменів і фахівців;

- здійснити заходи щодо створення належних умов членам та тренерам національних збірних команд.

Розвиткові фізичної культури і спорту в сільській місцевості програмою передбачається:

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

Забезпечення розвитку фізичної культури і спорту здійснюватиметься в таких напрямках:

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

3. Державні органи управління фізичною культурою і спортом в Україні.

Державні органи управління, до компетенції яких входить фізична

культура, умовно можна поділити на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції

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

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

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

Другу групу державних органів, в компетенції яких знаходяться питання фізичної культури, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств і відомств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться Міністерство освіти та науки України, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури, Міністерство оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

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

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

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

4. Громадські організації в сфері фізичної культури і спорту.

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

Громадські органи управління фізичною культурою і спортом (колективи фізичної культури, спортивні і фізкультурно-оздоровчі клуби) у своїй

діяльності спираються на фізкультурний актив, створюють різні комісії, федерації з видів спорту, з метою стимулювання росту ділової кваліфікації фізкультурних кадрів, підвищення відповідальності, інформуються вищестоящі фізкультурні органи про проведену роботу та ін. Спортивні товариства мають свою символіку (прапор, емблему, членські квитки, нагрудні значки, спортивну форму й т. ін.).

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

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

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

На сучасному етапі основними державними і частковими джерелами

фінансування НОК є:

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

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

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

З економічної точки зору фізична культура як галузь народного господарства відноситься до невиробничої сфери, а діяльність фізкультурних організацій і кожного працівника безпосередньо не направлена на створення суспільного матеріального продукту і національного доходу. Мета їх діяльності полягає у створенні фізкультурно-спортивних послуг, які

сприятимуть задоволенню потреб у фізичному розвитку і удосконаленні, за допомогою чого розширюються можливості для розвитку матеріального виробництва. Проте усередині галузі існують свої власні джерела фінансування і накопичення грошових коштів. До них відносяться:

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

Контрольні запитання:

1. Як трактується поняття «соціальні підсистеми»?
2. Які певні ознаки та характеристики має сфера фізичного виховання і спорту як «соціальна система»?
3. Назвіть та охарактеризуйте групи державних органів управління, до компетенції яких входить розвиток фізичного виховання і спорту.
4. Які є громадські організації, що функціонують у сфері фізичного виховання і спорту?
5. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.

Рекомендовані джерела інформації: 2, 3, 4, 5, 7 і 8.

ТЕМА 4. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План:

1. Економічна діяльність держави та її вплив на фізкультурні організації.
2. Регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.
3. Юридична та соціальна відповідальність фізкультурно-спортивних організацій.
4. Типологічне групування фізкультурно-спортивних організацій.

1. Економічна діяльність держави та її вплив на фізкультурні організації.

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

Подальші соціальні та економічні реформи в незалежній Україні ініціювали процес змін та оновлень в багатьох галузях життєдіяльності держави. Зміни відбуваються також і у сфері фізичного виховання і спорту. Поряд з державними закладами відкрилися і почали функціонувати недержавні фізкультурні організації. Значно зросла різноманітність видів (типів) фізкультурних організацій (комерційні та некомерційні, господарські товариства, виробничі кооперативи та інші). Деякі фізкультурні організації активно засвоювали нові можливості, які відкрилися у сфері надання

додаткових послуг, власної підприємницької діяльності, що забезпечило накопичення суттєвих фінансових і матеріальних ресурсів. Як наслідок почала активізуватися меценатство й спонсорство, участь нових економічних структур у створенні різного типу фізкультурних організацій, фінансуванні фізкультурних установ та інноваційних проектів, створенні фондів розвитку фізичної культури.

2. Регламентування діяльності організацій сфери фізичної культури і спорту.

Регламентация діяльності передбачає встановлення визначених меж дій, прав, повноважень, обов'язків як організації загалом, так і її підрозділів та працівників. Вона відображена у відповідних документах.

Види регламентації приблизно однакові в усіх фізкультурно-спортивних організаціях:

- правова регламентація;
- організаційна регламентація;
- адміністративна регламентація;
- нормативна регламентація;
- економічна регламентація.

Правова регламентація здійснюється на підставі правових актів трьох категорій:

- законів;
- підзаконних актів, що видаються радами народних депутатів різних рівнів;
- специфічних правових актів, обов'язкових тільки для організацій, які працюють у сфері фізичної культури і спорту.

Приклади законів:

Закон України «Про фізичну культуру і спорт»,

Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні»,

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»,

Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті».

До специфічних правових актів, які регламентують діяльність тільки у сфері фізичної культури і спорту, належать:

- єдина спортивна класифікація України;
- календарний план змагань;
- положення про порядок проведення спортивних змагань;
- правила змагань тощо.

Єдина спортивна класифікація України (ЄСКУ) з видів спорту визначає порядок, умови й вимоги присвоєння спортивних звань і розрядів. ЄСКУ забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності по всій країні. Основні її завдання:

- визначення рівня кваліфікації спортсменів і тренерів;
- підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
- дотримання єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і розрядів.

Відповідно до ЄСКУ можуть бути присвоєні такі спортивні звання та спортивні розряди:

- заслужений тренер України;
- заслужений майстер спорту України;
- майстер спорту України міжнародного класу;
- гросмейстер України (для шахів і шашок);
- майстер спорту України;
- спортивні розряди (за зменшенням – кандидат у майстри спорту України, перший дорослий, другий дорослий, третій дорослий, перший юнацький, другий юнацький і третій юнацький).

Календарний план змагань складається за принципом спадкоємності проведення змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків, він

обов'язковий для виконання всіма організаціями, які беруть участь у проведенні змагань або делегують на них спортсменів.

Положення про порядок проведення спортивних змагань затверджується організацією, яка проводить змагання, і регламентує всі питання, з ним пов'язані (мета, місце і час, програма, керівництво, учасники, порядок проведення, визначення переможців тощо).

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

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

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

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

3. Юридична та соціальна відповідальність фізкультурно-спортивних організацій.

Фізкультурно-спортивні організації у своїй діяльності несуть також юридичну та соціальну відповідальність.

Юридична відповідальність – це закріплений в законодавстві та

забезпечуваний державою юридичний обов'язок відповідати в разі невиконання взятих на себе зобов'язань. Підставами юридичної відповідальності є сукупність обставин, які роблять таку відповідальність можливою та необхідною. Питання юридичної відповідальності належать переважно до сфер господарського і цивільного права, але у сфері спорту значною мірою вони належать до нової для України галузі спортивного права.

Спортивне право регулює сукупність суспільних відносин, що виникають і реалізуються у процесі організації та формування спортивних команд, встановлення вимог до професійних спортсменів, при проведенні контролю за дотриманням правил або регламентів. До вельми широкого кола правовідносин, що охоплюється сферою спортивного права, належить:

- правове регулювання професійного спорту;
- правове регулювання дитячо-юнацького спорту;
- правове забезпечення громадських фізкультурно-спортивних об'єднань;
- регулювання правового статусу різних учасників спортивної діяльності (спортсменів, тренерів);
- правові аспекти організації і проведення спортивних змагань;
- регулювання податкових відносин у спортивній сфері;
- право інтелектуальної власності у спортивній сфері;
- правове регулювання відносини у сфері суддівства та спортивного арбітражу;
- правове забезпечення міжнародного співробітництва у спортивній галузі.

Самоврядні спортивні організації можуть самостійно встановлювати процесуальні норми спортивного права, це впливає зі специфіки характеру окремих правопорушень у цій сфері та відповідальності за їх вчинення (маються на увазі, зокрема, такі санкції як дискваліфікація, обмеження участі у змаганнях та інше).

Сутність феномена *соціальної відповідальності* (без юридичної складової) полягає в тому, що всі можливі професійні і життєві ситуації, які

трапляються у сфері фізичної культури і спорту, неможливо регламентувати в офіційних документах. Соціальна відповідальність – це відповідальність перед суспільством, перед колегами і співпрацівниками, перед клієнтами, перед громадськістю загалом. В основу соціальної відповідальності закладено насамперед етичний підхід, який регламентує поведінку. Такий етичний підхід застосовується до всієї діяльності організації і для окремих засобів, що використовуються задля досягнення її цілей.

Спонсорство – один із важливих елементів маркетингової політики в спорті багатьох країн. На сьогоднішній день спонсор (англ. хресний батько, поручитель, гарант) є дуже бажаним для проведення спортивних змагань. Під *спонсорством* розуміють фінансову або іншу матеріальну допомогу, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям або особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів. Спонсорство – це ділові взаємовідносини між тим хто надає засоби і між організацією або особою, котрі пропонують взамін будь-які права, привілеї, які спонсор може використати в своїх комерційних цілях.

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

4. Типологічне групування фізкультурно-спортивних організацій.

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

Незалежно від типу та умовного віднесення організацій до тієї чи іншої групи всі вони мають спільні риси. Оскільки поняття «організація» є ключовим. Будь-яка група людей повинна відповідати деяким обов'язковим

вимогам, щоб вважатися організацією. До них відноситься наявність:

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

Наведена умовна класифікація дає змогу з'ясувати сутність та типологію організації, а також:

- отримати чітке уявлення про організаційно-правовий статус;
- чітко визначити цілі, завдання та функції кожної з них;
- зрозуміти її внутрішнє середовище, права та обов'язки співробітників, можливість їх участі в управлінні;
- вміти кваліфіковано утворити нову організацію, здійснити розвиток, реорганізацію чи ліквідацію організації.

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

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

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

ініціативи.

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

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

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. До господарських товариств належать: акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, товариство з податковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство та ін.

Акціонерне товариство – має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. До акціонерних товариств належать: відкрите акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах; закрите акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.

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

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

відповідальність в межах їх вкладів.

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

Повне товариство – господарське товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном. Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.

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

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

Типи організацій за цільовим призначенням. Кожна фізкультурна і спортивна організація утворюється для реалізації будь-якої цілі (комплексу цілей), які спеціалісти називають місією або філософією організації. Загальна ціль, яка сформульована в «Статуті» або «Положенні про діяльність» організації розкриває причину утворення та існування даної організації. Всі

спортивні організації, залежно від мети діяльності, поділяються на такі, що здійснюють:

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

Типи організацій за функціональним призначенням.

1. Спортивні школи. Система спортивних шкіл включає: комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи; дитячо-юнацькі спортивні школи і з видів спорту; дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву; школи вищої спортивної майстерності.
2. Спортивні клуби як один з видів громадських організацій. Можуть утворюватись на підприємствах та в установах різної форми власності, в різних типах навчальних закладів, за місцем проживання.
3. Спортивні клуби професійного спорту, які утворюються і функціонують у різних організаційно-правових формах, характерних для комерційних організацій.
4. Фізкультурно-оздоровчі центри, які також функціонують як комерційні організації фізкультурно-спортивної спрямованості у різних організаційно-правових формах.
5. Стадіони, спорткомплекси, інші споруди, які мають статус юридичної особи і знаходяться на самотійному балансі.
6. Кафедри фізичного виховання ЗВО різних рівнів акредитації (не

фізкультурних).

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

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

9. ЗВО фізичного виховання і спорту.

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

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

Типи організацій за рівнем ієрархії. Галузеве управління – один із головних принципів соціального управління. Воно характеризується рівнями управління, кількість яких залежить від масштабу системи. Ієрархія управління фізичною культурною і спортом визначається перш за все територіально державним устроєм України.

Контрольні запитання:

1. Які особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних економічних умовах?

2. Що є спільного та розбіжного в діяльності традиційних організацій та організацій нового типу?

3. Навести приклади видів регламентації в фізкультурно-спортивних організаціях?

4. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?

5. Охарактеризувати значення спонсорства для діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту.

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 5, 6, 7, 10, 11 і 12.

ТЕМА 5. КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

План:

1. Пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту.
2. Завдання кадрового забезпечення галузі на сучасному етапі.
3. Сутність поняття «кадрові процеси» та управління кадровими процесами.
4. Ступенева підготовка фахівців сфери фізичної культури і спорту в Україні.
5. Система підготовки фахівців з вищою освітою сфери фізичного виховання і спорту в Україні.
6. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів в сфері фізичної культури і спорту.

1. Пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту.

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

В самому широкому сенсі під поняттям «кадрова політика» в сфері фізичної культури і спорту слід розуміти системну діяльність державних органів влади яка спрямована на формування, удосконалення, впровадження комплексу стандартів, професійних вимог до службовців, педагогічних та

інших працівників галузі, критеріїв їх підбору, підготовки та перепідготовки, підвищення рівня кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу та його збереження на основні кількісно-якісних прогнозів і перспектив розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Актуальними на даний час є пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту визначені у національній доктрині розвитку фізичної культури і спорту зміст яких зводиться до наступного:

- по-перше, кадрова політика в галузі має базуватись на використанні науково обґрунтованих підходах до прогнозування та задоволення реальних потреб суспільства у відповідних фахівцях (як за кількістю, так і за якістю підготовки);

- по-друге, держава здійснює заходи щодо підвищення рівня захисту інтересів фахівців галузі, удосконалення системи їх морального та матеріального стимулювання, нормування оплати праці, посилення особистої відповідальності за кінцевий результат професійної діяльності;

- по-третє, визначальними чинниками у доборі кадрів мають стати фаховий рівень, досвід роботи та вміння працювати в нових соціально-економічних умовах;

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

2. Завдання кадрового забезпечення галузі на сучасному етапі.

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

На сучасному етапі, основними завданнями удосконалення системи

кадрового забезпечення діяльності галузі, є:

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

3. Сутність поняття «кадрові процеси» та управління кадровими процесами.

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

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

Галузі фізичної культури і спорту в повній мірі притаманні такі кадрові процеси як:

- оволодіння професією;
- включення особистості у сферу професійної діяльності;
- подальше професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- становлення професіонала, посадове зростання;
- узагальнення, систематизація та передача набутого передового професійного досвіду;
- творчий генезис фахівця-професіонала.

Кадровим процесам притаманні підвищена динаміка, нестабільність, стихійність, неврівноваженість, спостерігається посилення впливу традицій та звичаїв, здебільшого з негативними наслідками.

Управління кадровими процесами – це цілеспрямований, спланований, координуючий і свідомо організуючий вплив суб'єктів управління кадрами на кількісні та якісні зміни кадрового складу в часі й просторі шляхом визначення потреби в кадрах і здійснення коригувальних дій для того, щоб кадри відповідали потребам у них з метою досягнення організацією поставлених цілей.

4. Ступенева підготовка фахівців сфери фізичної культури і спорту в Україні.

На сучасному етапі ЗВО здійснюють «ступеневу» підготовку студентів, яка передбачає підготовку фахівців різного освітнього рівня. Впровадження ступеневої системи повинно задовольнити потребу і суспільства у спеціалістах різного освітнього рівня та професійної спрямованості, яка обумовлена змінами соціально-економічного стану України.

У фізкультурних ЗВО акредитованих за III–IV рівнями здійснюється підготовка фахівців за програмами базової вищої освіти (бакалаврів) і за програмами повної вищої освіти (магістрів).

Бакалавр – це освітній ступінь, що здобувається на першому рівні вищої освіти та присуджується закладом вищої освіти у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійної програми, обсяг якої

становить 180–240 кредитів ЄКТС.

Магістр – освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присуджується вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти відповідної освітньої програми, обсяг якої становить 90–120 кредитів ЄКТС.

Підготовка фізкультурних фахівців в Україні проводиться на конкурсній основі, відповідно до затвердженої Концепції реалізації ступеневої освіти.

За освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» підготовка відбувається за напрямками: «Фізичне виховання», «Здоров'я людини», «Спорт».

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

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

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

Олімпійський та професійний спорт. Спеціалісти названого фахового профілю працюють на посадах тренерів. Цей вид діяльності традиційно вважається найбільш престижним і популярним. В Україні культивується

більше 100 видів спорту, і в кожному з них навчально-тренувальним процесом керують тренери. Тренери за результатами своєї роботи, а також іншими показниками поділяються на тренерів другої, першої та вищої категорій. Посади, на яких працюють фахівці даного профілю, носять назви: тренер, старший тренер, державний тренер.

5. Система підготовки фахівців з вищою освітою сфери фізичного виховання і спорту в Україні.

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

- *ЗВО фізкультурного профілю:*
- Національний університет фізичного виховання і спорту (м. Київ);
- Львівський державний університет фізичної культури;
- Харківська державна академія фізичної культури;
- Дніпропетровський державний університет фізичної культури і спорту;
- Донецький державний інститут здоров'я, фізичного виховання і спорту при Національному університеті фізичного виховання і спорту.
- *Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) в класичних університетах:*
- Ізмаїльський державний гуманітарний університет;
- Волинський національний університет імені Лесі Українки;
- Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника;
- Запорізький національний університет;
- Кам'янець-Подільський національний університет;
- Миколаївський державний університет ім. В.О.Сухомлинського;
- Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького;
- Чернівецький національний університет Імені Юрія Федьковича;
- Таврійський національний університет ім. Вернадського;
- Житомирський державний університет імені Івана Франка;
- Херсонський державний університет та ін.

– *Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) педагогічних університетів або інститутів:*

- Глухівський державний педагогічний університет;
- Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди;
- Дрогобицький державний педагогічний університет імені І. Франка;
- Кіровоградський державний педагогічний університет Імені Володимира Винниченка;
- Київський міський педагогічний університет імені Б.Д. Грінченка;
- Кременецький обласний гуманітарно-педагогічний інститут ім. Тараса Шевченка;
- Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова;
- Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К.Д.Ушинського (м. Одеса);
- Полтавський державний педагогічний університет імені П.Г.Короленка;
- Слов'янський державний педагогічний університет;
- Сумський державний педагогічний університет ім. А.С. Макаренка;
- Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка;
- Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини;
- Харківський національний педагогічний університет імені Г.Сковороди;
- Чернігівський колегіум імені Т.Г.Шевченка;
- Бердянський державний педагогічний університет;
- Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського та ін.
- *Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) інших ВНЗ:*
- Запорізький національний технічний університет;
- Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського;
- Національний технічний університет «Харківський політехнічний

інститут»;

- Миколаївський політехнічний інститут;

- Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая;

- Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»;

- Львівський інститут Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного Національного університету «Львівська політехніка» – цей ЗВО здійснює підготовку курсантів за спеціальністю «Фізичне виховання» зі спеціалізацією «Фізична підготовка у Збройних Силах». Фізкультурні фахівці в системі Збройних Сил займають, як правило, посади начальників фізичної підготовки і спорту армій, оперативних командувань, дивізій, бригад, полків, працюють викладачами у військових навчальних закладах.

- *Коледжі фізичної культури* в Івано-Франківську та Дніпродзержинську.

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

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

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

Підготовка наукових кадрів для сфери фізичної культури і спорту здійснюється двома шляхами: в аспірантурах та докторантурах.

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

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

До аспірантури ВНЗ приймаються громадяни України, які мають вищу освіту і кваліфікацію спеціаліста або магістра, володіють державною мовою. Громадяни інших держав можуть бути зараховані до аспірантури на підставі угод, укладених з ЗВО або відповідно до міждержавних і міжурядових угод. Умови вступу до аспірантури іноземних громадян регулюються Правилами прийому та навчання іноземних громадян у ЗВО. Термін навчання в аспірантурі з відривом від виробництва – і без відриву – 4 роки.

Підготовка кандидатів наук з фізичного виховання і спорту (докторів філософії) здійснюється за трьома науковими спеціальностями, які відповідають навчальним спеціальностям. Вступники до аспірантури складають

іспити зі спеціальності, філософії та іноземної мови в обсязі навчальних програм для ЗВО IV рівня акредитації. За час навчання аспіранти здають кандидатські іспити та готують до захисту кандидатську дисертацію на здобуття наукового ступеня «Кандидата наук з фізичного виховання і спорту» (доктора філософії).

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

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

Ефективне використання дипломованих спеціалістів повинно передбачати:

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

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

Кадри, їх загальний рівень фахової компетентності, акумульований внутрішній потенціал і здатність до ефективного виконання посадових обов'язків, стабільність і збалансованість кадрового корпусу галузі – є

вирішальною та головною передумовою розвитку фізичної культури і спорту в Україні.

Кадри є основним (постійним, штатним), як правило, кваліфікованим складом працівників організацій, установ, підприємств галузі. Кадрам галузі фізичної культури і спорту притаманні такі риси, як:

професійна підготовка;

постійний характер службово-трудової, викладацької, викладацько-тренерської, управлінської діяльності, яка є основним джерелом фінансових надходжень;

діяльність спрямована на фактичну реалізацію чи забезпечення виконання поставлених завдань, функцій галузі фізичної культури і спорту.

Контрольні запитання:

1. Назвіть пріоритетні напрями державної кадрової політики у сфері фізичної культури і спорту?
2. Пояснить, які закономірні кадрові процеси відбуваються у галузі фізичної культури і спорту?
3. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту.
4. Які є напрями освіти, спеціальності та спеціалізації підготовки фахівців фізкультурного профілю?
5. Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичного виховання і спорту?

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 4, 5, 8, 9, 12 і 13.

ТЕМА 6. ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План:

1. Цикл управління, умови діяльності, управлінські дії керівника.
2. Функції управлінської діяльності та їх взаємозв'язок.
3. Принципи управлінської діяльності.
4. Планування як функція управління.
5. Делегування повноважень в організаційній діяльності.
6. Побудова організаційних структур в управлінській діяльності.

1. Цикл управління, умови діяльності, управлінські дії керівника.

Функції управління – це спеціалізовані види діяльності, спрямовані на розв'язання специфічних, різноманітних та складних проблем взаємодії між окремими структурними підрозділами організації, які потребують здійснення значного комплексу конкретних заходів.

Зміст та набір функцій, які здійснюються в процесі управлінської діяльності, залежать від:

- типу організації (бізнесова, адміністративна, суспільна, освітня тощо);
- розмірів організації;
- сфери діяльності організації (виробництво, надання послуг);
- рівня в управлінській ієрархії;
- функцій всередині організації (виробництво, маркетинг, кадри, фінанси).

Цикл управління щодо конкретних умов діяльності кожної організації визначається управлінськими діями керівника:

- визначення цілей діяльності;
- розроблення стратегії й тактики досягнення цілей;
- встановлення конкретних завдань;
- визначення й вибір ефективних методів управління;

- організація та контроль за головними напрямками діяльності і розвитку організації;
- аналіз та оцінка ефективності рішень, що приймаються і результатів їх виконання;
- підбір і розстановка керівників підрозділів;
- аналіз проблем та розроблення підходів до їх вирішення і вибору альтернатив;
- управління комунікаціями та мотивацією;
- оцінка ступеня досягнення цілей, тощо.

2. Функції управлінської діяльності та їх взаємозв'язок.

Функції управління – це напрями управлінської діяльності, які дозволяють здійснити управлінський вплив.

Основні функції управлінської діяльності:

- *організація*, діяльність по створенню нових та (або) якісному вдосконаленню раніше створених і функціонуючих систем будь-якого типу у відповідності з мінливими внутрішніми та зовнішніми умовами;
- *планування*, діяльність по створенню умов для цілеспрямованого, динамічного та пропорційного розвитку об'єкта менеджменту шляхом розробки різних планів;
- *мотивація*, діяльність по створенню системи стимулів, які активізують персонал організації ефективно працювати відповідно до розроблених планів;
- *контроль*, діяльність, яка включає спостереження за плином процесів в об'єктах менеджменту, порівняння розмірів параметрів, які контролюються, із заданою програмою, виявлення відхилень від програми, їх місця, часу, причини та характеру;
- *координація (фінансування, підготовка кадрів)*, діяльність по забезпеченню неперервності процесу менеджменту, досягнення узгодженості в роботі організацій, підрозділів і окремих виконавців за допомогою встановлення раціональних зв'язків між ними.

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

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

3. Принципи управлінської діяльності.

В фізичній культурі та спорті *принципи менеджменту* також являють собою основні правила, положення та норми поведінки, якими керуються органи управління та окремі керівники в процесі здійснення управлінської діяльності.

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

Принцип безумовної відповідальності. Відповідальність є обов'язком і не може бути делегованою, тобто жодний керівник не може шляхом делегування звільнитися від відповідальності за діяльність підлеглих, тобто:

- підлеглі, отримавши доручення і необхідні для його виконання повноваження, несуть повну відповідальність перед керівниками за свою діяльність;
- керівники несуть усю відповідальність за організаційну діяльність підлеглих.

Принцип паритету повноважень і відповідальності. Повноваження – це

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

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

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

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

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

Принцип науковості. Полягає в необхідності побудови всієї системи менеджменту на сучасних наукових даних, які характеризують:

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

4. Планування як функція управління.

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу, як мінімум, двох причин. По-перше, організації час від часу

визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення корективів до планів спонукають зміни у навколишньому середовищі.

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

Головні складові планування:

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

Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність.

В умовах ринкових відносин важливою умовою оптимізації управління є вибрана стратегія дій, тобто стратегічне планування. *Стратегічне планування* – набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій для досягнення цілей. Це детальний всебічний комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей.

Стратегічне планування складається з таких етапів:

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

завадити досягненню цілі;

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

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

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

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

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

Поєднання – як альтернатива розвитку, може бути обраною великими організаціями, які функціонують у різних ланках фізкультурного руху. Альтернатива поєднання передбачає сполучення будь-яких з трьох альтернатив, що згадувались вище. Наприклад, спортивний клуб промислового підприємства традиційно відповідає із проведення виробничої гімнастики в цехах та відділах. В умовах, коли підприємства не працюють або працюють нерегулярно, неповний тиждень і таке інше – планувати зростання даного напрямку діяльності є недоречним, тому мова може йти про альтернативу і скорочення. Але на засадах зростання може плануватися, наприклад, діяльність дитячої спортивної школи спортклубу.

Одночасно з вибором альтернатив повинен мати місце етап визначення

критеріїв виконання. Він допомагає вибору найкращої альтернативи з усіх можливих. Критерії виконання повинні узгоджуватися з цілями, відповідати соціальним нормам і законам. Критерії можуть бути як кількісними так і якісними: кількість осіб, яких залучено до занять; склад тренувальних груп; рівень спортивних результатів; кількість спортсменів, яких підготував один тренер; стан здоров'я, трудовитрати, обсяг рухової активності тощо.

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

Прикладом документів стратегічного планування є цільові комплексні плани.

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

- плани діяльності всієї організації (міністерства, управління, спортивної споруди, спортивної школи, фізкультурного осередку);
- плани діяльності окремих підрозділів (департаментів, управлінь, відділів, відділень з видів спорту, комісій);
- плани окремих видів діяльності (навчально-тренувальний процес, виховна робота, підвищення кваліфікації кадрів);
- плани діяльності окремих груп людей або окремої людини (планування підготовки команди, план роботи оргкомітету змагань, план підготовки спортсмена).

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

5. Делегування повноважень в організаційній діяльності.

Сутність ключових категорій «організація» і «організаційний процес

(діяльність)» тісно пов'язана але не є синонімами.

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

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

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

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

б) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, тощо) – департаменталізація;

в) підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження (делегування повноважень);

г) визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному керівникові (встановлення діапазону контролю);

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

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

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

1. Встановлення взаємовідносин, повноважень.

2. Поділ організації на підрозділи, побудова (або перебудова) і структури.

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

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

Відповідальність являє собою обов'язки виконати завдання і відповідати за успіх їх вирішення. Фактично, відповідальність як така не може бути повністю делегована керівником підлеглому. Наприклад, за порушення законодавства та інструкцій у веденні фінансових справ у фізкультурній організації, в першу чергу, несе відповідальність її керівник, хоча безумовно, до відповідальності буде притягнений і головний бухгалтер.

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

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

Інший тренер, під час проведення навчально-тренувального збору, частину коштів, які були виділені на харчування, використав для своїх власних потреб. Він також перейшов межі своїх повноважень, але його дії мають негативне забарвлення і суперечать цілям організації.

Слід розуміти різницю між поняттями «повноваження» і «влада», їх часто плутають, або вважають синонімами. Повноваження визначають право посадової особи використовувати ресурси організації. Влада – реальна спроможність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень і, навпаки, мати повноваження і не мати влади. Іншими словами: повноваження – те що має право робити людина, яка обіймає певну посаду; влада – реальна спроможність впливати на поведінку інших.

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

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

Причини небажання керівників делегувати повноваження:

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

Причини, за якими підлеглі блокують процес делегування їм повноважень:

- відсутність ініціативи, побоювання самотужки вирішувати проблему;
- прагнення уникнути критики за можливі помилки (чим більша відповідальність, тим більша можливість помилок);
- відсутність інформації та ресурсів, необхідних для успішного виконання

завдань;

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

6. Побудова організаційних структур в управлінській діяльності.

Функцію «організація» вже було розглянуто як аспект встановлення взаємовідносин, повноважень. Зараз розглянемо ще одну складову – утворення організаційної структури (поділ організації на підрозділи або побудова чи перебудова її структури).

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин. Система, яка має оптимальну структуру, є більш стійкою та життєздатною, може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та досягати своїх цілей. Для фізкультурних організацій оптимальна структура реалізується у загальних розмірах організації, розмірах окремих підрозділів або частин цих підрозділів.

У структурі системи можна виділити головні компоненти, які виглядають таким чином:

1. Керуюча підсистема.
2. Результуюча підсистема.
3. Забезпечувальна підсистема (співробітники, які забезпечують ресурсами та обслуговують процес функціонування).

У структурі фізкультурної організації, як системи, на прикладі спортивної школи можна виділити наступні структурні компоненти:

- *керуюча*: директор, заступник, тренери, інструктори;
- *результуюча*: вихованці у складі груп різних типів;
- *забезпечувальна*: бухгалтер, лікар, працівники стадіону, ін.

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

Сформована організаційна структура не є незмінною. Організаційна структура базується на планах та напрямках діяльності, тому зміни в них можуть вимагати відповідних змін у структурі.

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

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

Лінійна структура – використовується в організаціях, які вирішують відносно прості завдання. Суть структури полягає в тому, що керівник одноосібно вирішує всі питання управління організацією. Кожен член відділу, групи підпорядковується тільки названому керівникові. Підлеглі виконують тільки розпорядження безпосереднього керівника, вищий керівник свої розпорядження виконавцям передає також через нього. Аналізуючи сутність лінійної організаційної структури можна зазначити її переваги та недоліки.

Переваги лінійної оргструктури:

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

Недоліки лінійної оргструктури:

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

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

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

Переваги функціональної оргструктури:

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

Недоліки функціональної оргструктури:

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

– недостатня гнучкість.

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

Існує поділ праці за вертикаллю. У зв'язку з цим, слід розглянути питання централізованих і децентралізованих організацій. Організації, в яких керівництво лишає за собою більшу частину повноважень, необхідних для прийняття важливих рішень, називаються централізованими. Децентралізовані організації – це такі, де повноваження розподілені також по нижчих рівнях управління.

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

Організації поділяються також на підрозділи за напрямками діяльності (видами спеціалізації). Така спеціалізація підвищує потенціал організації. Для того, щоб цей потенціал реалізувати, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх підрозділів.

Інтеграція – процес досягнення єдності зусиль всіх підсистем організації для реалізації її цілей. Для успішної інтеграції керівництво повинно постійно бачити загальні цілі організації і нагадувати про них всім співробітникам, концентрувати зусилля на загальних цілях. В теорії управління описано декілька методів ефективної інтеграції організації.

Контрольні запитання:

1. Назвіть загальні принципи управлінської діяльності?

2. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок?
3. Розкрийте сутність та зміст планування як функції управління?
4. Дайте визначення поняттю «делегування повноважень»?
5. Охарактеризуйте різні організаційні структури та їх побудову?

Рекомендовані джерела інформації: 1, 3, 8, 10, 11, 12 і 13.

ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План:

1. Актуальність ефективного управління персоналом в організаціях сфери фізичної культури і спорту.
2. Порівняння моделей управління персоналом та об'єктивні правила стратегії управління.
3. Технологія, напрями та складові технології управління персоналом сфери фізичної культури і спорту
4. Кадрове планування: кількість і якість персоналу.
5. Методи набору і відбору кадрів та процедура оцінювання персоналу.
6. Адаптація, професійно-кваліфікаційне зростання та мотивація персоналу.

1. Актуальність ефективного управління персоналом в організаціях сфери фізичної культури і спорту.

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

самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери фізичної культури і спорту є актуальним. Із встановленням ринкової економіки в Україні створились умови, які вимагають застосування такої технології, яка дозволить підвищити соціально-економічну ефективність будь-яких організацій, в тому числі – фізкультурних. Технологія управління, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом. Актуальним є ставлення сучасних керівників до управління персоналом, яке слід розглядати не просто як управління робітниками, а як діяльність більш ґрунтовно, де головну роль відіграють кадри. Сучасні фізкультурні організації, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, потребують розробки нового науково-методичного підходу, щодо змісту складових технології управління персоналом. Ефективне управління персоналом фізкультурних організацій повинно відповідати їх чітко визначеній місії та функціональній області, враховувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, визначати адекватні методи та прийоми, впливати на якість діяльності.

2. Порівняння моделей управління персоналом та об'єктивні правила стратегії управління.

У світовій практиці склалися три основні моделі управління персоналом:

1) «Американська», яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і «підгонку» під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: *посада – працівник*.

2) «Японська», яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і «підгонку» під неї відповідної посади. Діє система: *працівник – посада*. Аналіз цих двох моделей свідчить про їх переваги і недоліки. Так, при «американській» системі, практично, неможливо підібрати необхідну людину, оскільки модель посади є «ідеальним взірцем», а людей без недоліків просто не існує. При «японському» варіанті не повною мірою

враховуються вимоги, до працівника передбачені посадою, що все ж таки є основною і суб'єктивною умовою нормального функціонування системи.

3) «Європейська» система враховує позитивні й ліквідовує негативні сторони попередніх моделей управління персоналом, а саме: здійснюється початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, передбачених посадою; пошук працівника, який найбільш повно відповідає даним вимогам; взаємна «підгонка» працівника і посади. Тобто, діє система: *посада – працівник – посада*. Стратегічні концепції управління персоналом, в рамках нового управлінського мислення, розглядають працівників як вирішальний фактор збереження дієздатності організації. Вони націлені на підготовку кадрів у відповідності до мінливих вимог ринку та з врахуванням впровадження нових технологій.

Головним в управлінні людськими ресурсами повинні стати:

– *ресурсна орієнтація, тобто дослідження здібностей працівників у відповідності до стратегічних цілей організації з метою оволодіння новими технологіями;*

– *інтеграція прагнень, потреб та інтересів працівників з інтересами організації, оскільки відомо, що люди – це і є найголовніше в технології.*

Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку самої організації та виражається в реалізації кадрової політики. Саме тому у фізкультурних організаціях актуальним є питання про необхідність кропіткої роботи з формування кадрової політики. Основною її метою є своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості та в необхідній кількості.

Кадрова політика – це діяльність, яка скерована на забезпечення сфери фізичної культури і спорту кадрами, котрі мають необхідний рівень кваліфікації, професійні та особистісні якості, яких достатньо для вирішення поставлених перед організацією завдань.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, її форми і

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

З кадровою політикою тісно пов'язані такі важливі показники як ефективність, динамічність діяльності, конкурентноздатність і авторитет організації. Щоб бути успішною тривалий час, щоб вижити і досягти своїх цілей, організація сфери фізичного виховання і спорту повинна бути як ефективною, так і результативною. *Результативність є наслідком того, що «здійснюються потрібні та вірні дії», а ефективність є наслідком «правильної послідовності цих дій».* У зв'язку з цим, необхідно пропонувати нові напрямки стратегії управління персоналом.

Стратегія повинна здійснюватися із врахуванням наступних об'єктивних правил:

- 1) соціальні інновації так само важливі, як технічні та фінансові;
- 2) проблеми слід вирішувати сумісними зусиллями колективу, координуючи активність працівників за допомогою доступних засобів комунікації і на основі взаєморозуміння;
- 3) в центрі управління мають бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- 4) результат діяльності організації визначається ступенем узгодженості колективу, що базується на максимальному делегуванні функцій управління співробітникам і постійному підвищенні рівня їх мотивації.

3. Технологія, напрями та складові технології управління персоналом сфери фізичної культури і спорту.

Технологія управління персоналом – це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу

організації з найбільшою ефективністю. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання трудового і творчого потенціалу, який буде сприяти досягненню цілей організації.

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове забезпечення технології управління персоналом.

Напрями управління персоналом – розрізняють техніко-технологічний, організаційно-економічний, правовий, соціально-психологічний та педагогічний.

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

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

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

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

- педагогічний: передбачає вирішення питань, пов'язаних із вихованням і навчанням персоналу та ін.

Застосування сучасних здобутків в діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту може значно підвищити ефективність їх діяльності.

Далі розглянемо *складові технології управління персоналом*:

- кадрове планування,
- набір і відбір кадрів,
- оцінювання персоналу,
- адаптація,

- навчання і просування по службі,
- мотивація,

В сучасних фізкультурних організаціях не завжди мають місце всі складові ефективного управління персоналом. Інколи їх зміст не відповідає вимогам сьогодення.

4. Кадрове планування: кількість і якість персоналу.

Планування кадрів повинно передбачати оцінку наявної та майбутньої потреби у фахівцях, а також впровадження програми кадрового забезпечення. Під час кадрового планування необхідно виходити із законів, та нормативно-правових актів, які регламентують і регулюють роботу з кадрами, передбачити рівень їх плинності.

Отже, процес управління персоналом необхідно розпочинати з вірного планування кадрів. *Адже зарахування до роботи невідповідного працівника веде до:*

- менш кваліфікованого виконання роботи;
- можливого порушення трудової дисципліни;
- конфліктних ситуацій між працівниками;
- аморальності поведінки;
- невинуватеної плинності кадрів.

Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть:

- бути перевантажені роботою;
- перебувати у стресовому стані;
- бути ображеними;
- не справлятися із поставленими вимогами (завданнями).

Надлишок працівників призводить до:

- перевитрат на заробітну платню;
- виконання малого обсягу роботи великою кількістю осіб;
- відсутності можливостей для службового зростання.

Тільки зарахування на роботу відповідного працівника оптимізує

діяльність організації. Не менш важливою є проблема якісного складу працівників.

При плануванні набору на довготерміновій основі необхідно:

- думати про персонал, який є, про його вік, вміння, якості та досвід;
- передбачати плинність кадрів на найближчий рік чи кілька років;
- переглядати плани на майбутнє, прогнозувати зв'язок із можливим розширенням, змінами в політиці чи технології;
- враховувати зовнішні фактори, які можуть вплинути на попит і пропозицію;
- планувати набір фахівців для майбутніх потреб.

5. Методи набору і відбору кадрів та процедура оцінювання персоналу.

Методи набору кадрів можуть бути активні та пасивні.

До *активних* звертаються в тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Сюди відносять:

– вербування, тобто налагоджування контакту з тими, хто представляє інтерес в якості потенційних працівників. Безпосереднє вербування відбувається в навчальних закладах, через державні центри зайнятості, приватні фірми, за допомогою особистих зв'язків, шляхом проведення презентацій, участі в ярмарках вакансій та інше.

- служби працевлаштування;
- рекомендації вищого керівництва.

До *пасивних методів* відносять такі, які використовуються у випадку, коли пропозиція перевищує попит. Тут можна назвати:

- розміщення об'яв у ЗМІ та соціальних мережах;
- пропонування своїх послуг;
- другорядний найм (набір у тимчасові і творчі групи).

Особливим видом є реклама, стаття про організацію та переваги роботи у

ній, яка готується керівництвом або спеціальною службою персоналу. *В об'яві про прийом* на роботу слід вказати:

- особливості організації (назву, місце знаходження, діяльність);
- характеристику посади (завдання, місце в структурі, перспективи подальшого просування);
- вимоги до претендента (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);
- систему оплати, пільг і стимулів;
- особливості процесу відбору (документи, терміни їх подачі);
- адресу і контактні телефони.

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

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони особистості (пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш прийнятних);
- відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які ставляться змістом роботи (освіта, стаж, досвід, стать, вік, здоров'я, психічний стан та ін.);
- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж того потребує робоче місце (добрий спеціаліст завжди обходиться дешевше ніж поганий).

Слід зауважити, що *критеріїв відбору* не повинно бути досить багато, тому що він буде складним. *Основними вважаються*: освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості, потенційні можливості.

Існує інша модель відбору кадрів. Кадри розглядаються як предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації в цілому, її

традиціям, культурі, здатності підтримувати дружні стосунки з оточуючими, працювати в команді. Якості, якими повинен володіти працівник визначаються так званою професіограмою або карткою компетентності. Це портрет Ідеального працівника (деталізований), з яким порівнюють якості претендента.

Методи відбору:

- співбесіда або інтерв'ювання;
- заповнення власної анкети, яка може містити до 100 питань;
- тестування на фізичні, розумові здібності;
- складання імітаційних тестів (оцінює швидкість і точність виконання, увагу, акуратність, здібності, ретельність, старанність, професіоналізм тощо):
 - анкета про останню посаду (дані про організацію де працював);
 - документ про освіту та успішність навчання у ЗВО (детальний перелік спеціальних предметів, їх оцінки, тема дипломної роботи та коротка її характеристика);
 - написання твору, де обґрунтовують свою можливість обійняти цю посаду і розкривають наміри щодо подальшої роботи на ній;
 - письмова характеристика;
 - додаткова перевірка;
 - випробувальний термін;
 - перевірка рекомендацій;
 - медичний огляд.

Застосовуючи різні методи набору і відбору кадрів, необхідне систематичне використання інформативної *процедури оцінювання персоналу*.

Процедуру оцінювання проводять за джерелами, на яких базується оцінка:

- документи: біографія, характеристика, твір;
- результат бесіди;
- результат тестування;
- висновки участі в дискусіях;
- графологічна експертиза.

Найчастіше оцінюється: діяльність працівника або наявність і ступінь

розвитку тих чи інших якостей.

6. Адаптація, професійно-кваліфікаційне зростання та мотивація персоналу.

Першим кроком до того, щоб зробити діяльність працівника якомога продуктивнішою є професіональна орієнтація і соціальна адаптація в колективі. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить з собою раніше набуті досвід і погляди, які можуть «вписатися» або «не вписатися» в нові рамки. Тому, якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно завжди повинно пам'ятати про проведення з ним заходів адаптації, які дають працівникові можливість:

- сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення;
- уникнути багатьох помилок, які викликані недостатньою інформованістю про організацію та її особливості;
- відчувати, що його чекали, до його приходу готувалися;
- зменшити психологічне побоювання провалу і тим самим «зняти» ймовірність дострокового звільнення.

У результаті заходів адаптації економляться кошти і підвищується продуктивність роботи працівника. Вищезазначене доводить, що адаптація може бути як соціальною так і професійною.

Соціальна адаптація – передбачає «входження» до соціальної групи, пристосування до санітарно-гігієнічних умов, режиму роботи, робочого місця. Соціальній адаптації можуть сприяти:

- співбесіда із керівниками всіх рівнів;
- ознайомлення із внутрішнім розпорядком;
- ознайомлення із посадовими обов'язками;
- знайомство з колегами.

Професійна адаптація – «входження» у трудовий колектив, пристосування до змісту і характеру праці, професійна мобільність. Обидва види скорочують термін «входження» працівника в роботу і налагодження

соціальних стосунків. Професійна адаптація повинна передбачати:

- роз'яснення критеріїв оцінки результатів роботи;
- ознайомлення із процедурою та змістом контролю за виконанням роботи;
- закріплення стажистом.

Загальновідомо, що будь-яка організація піклується про продуктивність праці своїх співробітників. Тому повинна забезпечити розвиток персоналу. Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників. Важливим є систематичне *підвищення кваліфікації* співробітників.

Підвищення кваліфікації необхідне і корисне у таких випадках:

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

До *форм* підвищення кваліфікації відносять:

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

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

Для ефективного функціонування організації необхідна ще одна, складова – *мотивація персоналу*. Мотивація, є центральною ланкою в ієрархії складових технології управління персоналом. Завжди треба пам'ятати про людину з її потребами, можливостями їх задоволення, рівнем соціальної та інтелектуальної свідомості, ціннісними орієнтирами. У процесі мотивації відбувається, з одного боку, досягнення організаційних цілей, а з другого – задоволення

індивідуальних потреб. Окрім цього, мотивація пов'язана з багатьма чинниками. Мотивацію слід розрізняти *внутрішню і зовнішню*. Інтерес (бажання) формується лише в результаті внутрішньої мотивації. Вона виникає тоді, коли зовнішні мотиви і цілі відповідають можливостям (здібностям) працівника і він розуміє суб'єктивну відповідальність за їх реалізацію. Успішна реалізація мотивів і цілей викликає у працівника натхнення, творчість при виконанні роботи за власного ініціативою, тобто внутрішню мотивацію та інтерес. *Внутрішня* мотивація виникає також тоді, коли працівник відчуває задоволення від самого трудового процесу, умов праці, від характеру взаємовідносин з керівником, членами колективу.

Мотивація працівників – одне з найбільш важливих завдань керівника. Вона потребує вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Успіху досягає керівник, котрий має вміння, здібності спонукати працівників до високого рівня напруження своїх зусиль, а в кінцевому результаті – до ефективного виконання роботи. Неабияку роль у мотивації *відіграє винагорода*. Вона має важливе значення для оцінки виробничої ініціативи, теорія і практика доводять, що можливість отримання винагороду стимулює людей до роботи, підвищує результативність.

Заробітна платня – відноситься до грошової винагороди. Більшість фізкультурних організацій мають сьогодні дуже обмежені можливості встановлення заробітної плати, не є достатнім стимулом для покращення якості роботи. Тому слід застосовувати інші – нематеріальні стимули, наприклад: делегування повноважень, просування по службі, проведення атестації, здійснюється оцінка виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Контрольні запитання:

1. Які основні моделі управління персоналом склалися у світовій практиці?
2. Надати коротку характеристику існуючим напрямкам управління персоналом?

3. Назвіть складові технології управління персоналом?

4. Які заходи при кадровому плануванні набору персоналу оптимізують діяльність організації на довгій термін?

5. Якими принципами, методами і критеріями слід керуватися при відборі кадрів на посаду в фізкультурно-спортивній організації?

Рекомендовані джерела інформації: 1, 2, 6, 9, 11, 12 і 13.

ТЕМА 8. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

План:

1. Формальні та неформальні групи в організаціях сфери фізичної культури і спорту.
2. Особливості управлінської діяльності керівника сфері фізичної культури і спорту.
3. Стили керівництва та їх ефективність.
4. Основних типи конфліктів та їх причини.
5. Використання методів управління конфліктними ситуаціями.

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

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

В організації існує три основних типи формальних груп:

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

Група керівника (командна) складається з його безпосередніх підлеглих, які в свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад, командна група у Міністерстві: міністр, його заступники, керівники департаментів, управлінь.

Робочі групи – у своєму складі мають людей, які працюють над спільним

завданням, мають спільну роботу (тренери одного відділення, співробітники департаменту та ін.)

Комітети – це групи, яким делеговані повноваження з виконання будь-яких окремих завдань. Інколи комітети називають радами або комісіями. Головна їх ознака – групове прийняття рішень та виконання їх дій. Можна розрізняти комітети тимчасові (наприклад, оргкомітет змагань, комісія з перевірки діяльності тощо) і постійні – перманентно діючі групи (наприклад, тренерська рада, рада капітанів, ревізійні комісії, виконкоми).

Формальна організація виникає за волею керівника. Але вона є одночасно середовищем, у якому люди взаємодіють не тільки за інструкціями та наказами керівників. У середині формальної організації завжди виникають соціальні взаємовідносини, що породжують неформальні групи. Всі разом неформальні групи складають неформальну організацію. Неформальні організації (групи) виникають спонтанно з самого життя формальної організації.

Приналежність до неформальних груп дає людям психологічні вигоди, які не менш важливі ніж заробітна платня, яка отримується. Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи це почуття захисту, приналежності, взаємодопомога, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, які займаються фізичною культурою (команди, секції, групи).

З точки зору теорії управління, лідер формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому повноважень і діє у конкретній, визначеній для нього функціональній області. Неформальний лідер спирається на визнання його групою. У своїй діяльності він робить ставку на людей та їх взаємовідносини. Дуже важливим є усвідомлення керівниками того, що неформальні організації динамічно взаємодіють з формальними, та використання неформальних організацій для досягнення цілей формальної організації.

Окрім вищенаведених причин виникнення неформальних груп, слід розглянути ще одну – незадоволення частини співробітників діяльністю

керівника. Неформальні групи можуть стати домінуючими в організації і зводити нанівець зусилля керівництва.

Одна з найбільших труднощів, яка заважає управляти неформальними групами – заздалегідь негативна думка про них керівника. Деякі керівники вважають, що неформальні організації – результат неефективного управління, не беручи до уваги, що вони існують в кожній організації. Дійсно, деякі неформальні групи можуть зашкоджувати досягненню цілей діяльності, по неформальних каналах можуть розповсюджувати неправдиві чутки, які формують негативне ставлення до керівництва. Позиції, на яких стоять неформальні групи, можуть інколи викликати протидію всіляким змінам, модернізації.

Однак така поведінка може бути реакцією на ставлення керівництва до такої неформальної групи. Такі випадки негативної реакції заважають керівникові бачити численні потенційні вигоди від неформальних організацій. Не знаходячи способів взаємодії з неформальними організаціями або роблячи спробу подавити їх, керівники часто лишають себе потенційної вигоди.

Сучасні теоретики управління стоять на позиціях, що неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Однак для цього необхідно вміти управляти діяльністю неформальних організацій, «співпрацювати» з ними.

Варіанти дій керівника, які здатні забезпечити таке управління:

- визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрожувати її існуванню;
- вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;
- врахувати можливий негативний вплив рішення на неформальну організацію;
- залучати неформальну групу до участі в прийнятті рішень, щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій;
- своєчасно видавати правдиву інформацію, тим самим бути на перешкоді

розповсюдженню чуток.

2. Особливості управлінської діяльності керівника сфері фізичної культури і спорту.

Під терміном «технологія» (грецькою technology; «techne» – мистецтво, ремесло, наука; «logos» – поняття, навчання) розуміють:

- сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів;
- поєднання відповідних кваліфікаційних навиків, обладнання, інструменту та інфраструктури, необхідних для здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях.

Поняття «технологія управління» можна тлумачити як:

- сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;
- комплекс управлінських знань, вмінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях.

Технологію управління забезпечує керівник.

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

Отже, складовими елементами технології управління є:

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

Професійні знання і вміння керівника – необхідні елементи управління організацією сфери фізичної культури і спорту. Організації сфери сьогодні працюють у нових економічних умовах, більшість з них, окрім основної професійної діяльності, пов'язаної їм залученням населення до спортивних або оздоровчих занять, вирішують проблеми виживання, пошуку джерел фінансування. Це призвело до появи нових аспектів діяльності керівників

установ та організацій. Саме тому, вимоги до кадрів апарату управління значно зростають і вже неможливо здійснювати керівництво з позицій традиційного підходу, опираючись тільки на досвід і здоровий глузд.

Зміст праці – це сукупність трудових функцій працівника, які визначають його роль і місце в процесі колективної діяльності.

Відповідно, управлінська праця – це вид діяльності, який забезпечує цілеспрямовану, координовану роботу всього трудового колективу або окремого працівника.

Праця керівника в сфері фізичного виховання і спорту має особливості, які притаманні управлінській праці в соціальних системах. Специфіка цієї праці полягає у тому, що керівники не виробляють матеріальних цінностей або послуг, а забезпечують управління діями, потенційною здатністю і поведінкою людей, котрі виконують ті чи інші функції, які скеровані на конкретний результат (підготовка спортсменів, оздоровлення населення, проведення змагань та ін.). Керівник-фахівець є адміністратором, організатором, лідером, вихователем підпорядкованого йому колективу. Тому, він повинен не тільки визначати цілі та завдання організації, розробляти стратегію її розвитку, але і компетентно визначати методи успішної роботи. Рівень підготовленості керівника повинен відповідати всім вимогам сьогодення.

Таким чином, праця фізкультурного керівника має комплексний характер. Його діяльність містить елементи, які відповідають праці менеджера, тренера, педагога, психолога та ін. Часто різні види праці виконуються паралельно, що потребує від фізкультурного керівника прояву специфічних особистісних якостей та ситуаційного мислення.

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

Врахування керівником всіх вищезазначених аспектів дасть змогу:

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

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

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

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

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

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

3. Стилi керівництва та їх ефективність.

Спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети називається лiдерством. Звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих називається *стилем керівництва*.

Існує традиційна класифікація стилів керівництва. Згідно неї стиль може бути: автократичним, демократичним, ліберальним. Існує також інша класифікація, згідно неї виділяють стилі: зосереджений на роботі,

зосереджений на людях.

Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він апелює до потреб підлеглих більш низького рівня. Такий керівник базує і по поведінку на впевненості у тому, що люди не хочуть працювати, уникають відповідальності, прагнуть бути захищеними і потребують примушення, погроз і контролю. Такий керівник майже не дає своїм підлеглим змоги самим приймати рішення. Наукові розробки з питань лідерства описують тип так званого «ласкавого автократа». При даному стилі лідерства керівник залишається авторитарним, але піклується про настрій та добробут підлеглих. Він навіть може залучити підлеглих до планування завдань, але зберігає за собою фактичну владу приймати рішення.

Демократичний лідер переконаний, що за відповідних умов підлегли візьмуть на себе відповідальність, будуть прагнути до неї, застосовувати самоуправління і самоконтроль; підлегли мають здібності до творчого мислення і слід використовувати їх інтелектуальний потенціал. Демократичні керівники апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, вони не прагнуть нав'язувати їм свою волю.

В організаціях, які очолюють демократичні керівники, спостерігається високий рівень делегування повноважень. Підлегли беруть участь у прийнятті рішень, користуються свободою у виконанні завдань. Керівник працює як зв'язувальна ланка, яка забезпечує відповідність діяльності цілям організації та необхідні ресурси.

Ліберальний керівник дає підлеглим майже повну свободу у визначенні своїх цілей та контролі за своєю роботою. Якщо авторитарне керівництво характеризується одноособовою владою, демократичне – розподілом влади та участю підлеглих у управлінні, то ліберальне – мінімальною участю керівника. Підлегли мають повну свободу у прийнятті власних рішень.

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

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

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

Щоб добре орієнтуватися в ситуації, керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих і свої власні завдання, потреби, повноваження та якість інформації. Керівник завжди повинен бути готовим до переоцінки суджень і, якщо необхідно, до зміни стилю керівництва. Керівник, який обрав визначений стиль лідерства та дотримується його тому, що він був ефективним у минулому, може стати неспроможним керівником в іншій ситуації.

Керівник, який прагне працювати ефективно, не може дозволити собі застосовувати один стиль протягом всього професійного життя. Він повинен навчитися користуватися всіма стилями, методами і типами впливу, які найбільш прийнятні для конкретної ситуації.

У відповідь на питання про найкращий стиль керівництва, фахівці називають *адаптивний* або орієнтований на реальність. І саме тому ефективні керівники – це такі, які вміють поводити себе по-різному. Прикладом адаптивного може бути стиль, побудований на демократичних засадах, з елементами інших стилів, залежно від вимог реальності.

4. Основних типи конфліктів та їх причини.

Конфлікт – визначається як відсутність узгодженості між двома або більше сторонами (особами або групами). Слово «конфлікт» зазвичай

викликає негативні асоціації, пов'язується із суперечками, ворожнечею, війною. Деякі фахівці управління у минулому стояли на саме таких позиціях і вважали, що конфлікт явище небажане і його слід уникати.

Сучасна точка зору полягає в тому, що в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, а і корисні. Конфлікт допомагає:

- виявити різні точки зору,
- надає додаткову інформацію,
- допомагає виявити найбільшу кількість альтернатив або проблем.

Це робить процес прийняття рішення більш ефективним, дає змогу членам трудового колективу висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів. Таким чином, конфлікт може бути функціональним і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також призвести до зниження особистої задоволеності і групової співпраці.

Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Існують *чотири основних типи конфліктів*: внутрішньособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий.

Внутрішньособовий конфлікт відбувається немовби всередині людини. Його розповсюджена форма – ролевий конфлікт. Він частіше за все виникає у зв'язку з протиріччями у настановах, які надходять від двох керівників на адресу одного підлеглого.

Міжособовий конфлікт – найрозповсюдженіший. Він виникає, наприклад, тоді, коли у людей не співпадають точки зору на те чи інше рішення керівництва. Міжособовими називають також конфлікти, які виникають під час сутички осіб з різними рисами характеру, поглядами на життя, цінностями, манерою поведінки.

Конфлікт між особою та групою виникає, якщо особа займає позицію, яка відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція у майбутньому

виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

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

Усі конфлікти мають декілька причин:

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

Перша з названих причин – останнім часом розповсюджена в фізкультурних організаціях, які мають обмежені ресурси, які слід розподілити між різними відділами, групами, напрямками діяльності. Виділення більшої частини одному відділу або напрямку діяльності, викликає незадоволення інших. Таким чином, розподіл ресурсів майже завжди призводить до різноманітних конфліктів.

Взаємозалежність завдань теж викликає можливість конфліктів. Коли один підрозділ або група виконавців, беруть участь у виконанні частини роботи, яку попередньо виконували інші, можуть виникнути претензії до якості її виконання, а невдалі результати роботи можуть пояснюватися неякісним виконанням її частини.

Різниця в уявленнях та цінностях теж може призвести до конфліктів. Підлеглий може брати до уваги тільки свої погляди на шляхи виконання конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу. Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися і

таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це спитають. Різні манери поведінки, життєвий досвід, рівень освіти, соціальні характеристики – також часто бувають причиною конфліктів. Зустрічаються співробітники, які постійно проявляють агресивність та ворожість, піддають критиці будь-яку думку і створюють навколо себе конфліктні ситуації.

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

5. Використання методів управління конфліктними ситуаціями.

Існує декілька ефективних способів (методів) управління конфліктними ситуаціями. Їх можна поділити на дві категорії: структурні та міжособові.

Розрізняють чотири структурних *методи вирішення конфлікту*:

- роз'яснення підлеглим вимог до роботи;
- використання координації та інтеграції сумісної праці;
- встановлення загальних, комплексних цілей діяльності;
- використання винагород (заохочень).

Роз'яснення вимог до роботи – здатне попередити функціональний конфлікт. Мається на увазі роз'яснення того, які результати очікуються від кожного співробітника або групи. В даному випадку повинен бути з'ясований рівень результатів, хто надає і хто отримує різноманітну інформацію, система повноважень та відповідальності, а також визначені процедура і правила виконання робіт. Тобто кожному повинно бути зрозумілим, що від нього очікують у конкретній ситуації. Якщо підлеглий все це зрозумів і працює, у нього буде менше причин конфліктувати.

Застосування координації та інтеграції сумісної праці – ще один метод управління конфліктами. Названий метод передбачає встановлення ієрархії повноважень, прийняття рішень та інформаційні потоки в середині організації. З метою інтеграції діяльності застосовуються: міжфункціональні групи, цільові групи, і наради. Якщо існує конфлікт між відділами, які працюють для досягнення різних цілей, корисним є утворення проміжних (можливо тимчасових) груп. Це сприяє уникненню або подоланню конфлікту.

Встановлення загальних, комплексних цілей діяльності – ще один метод управління конфліктною ситуацією. Визначаються такі цілі, для досягнення яких необхідні сумісні зусилля груп або людей, які конфліктують. Це сприяє тому, що керівники груп будуть приймати такі рішення, що йдуть на користь всієї організації, а не тільки окремих груп.

Винагороди можна використовувати як метод управління конфліктною ситуацією, впливаючи на поведінку людей, щоб уникнути негативних наслідків конфлікту. Мається на увазі заохочення людей, що сприяють координації та інтеграції, допомагають іншим групам, підходять комплексно до вирішення тих чи інших проблем. Їх відзначають подякою, премією або підвищенням на посаді.

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

- ухилення;
- згладжування;
- примушування;
- компроміс;
- вирішення проблеми, яка стала причиною конфлікту.

Під *ухиленням* розуміється те, що людина прагне відійти від конфлікту, тобто не потрапляти у ситуації, які провокують виникнення протиріч, не брати участі в обговоренні питань, які містять розбіжності у поглядах.

Згладжування застосовується для того, щоби не випускати назовні ознак конфлікту, апелюючи до потреб солідарності. Це може дати змогу загасити

бажання конфліктувати у людей, але причини конфлікту не ліквідує.

В рамках *примушування* перевага надається нав'язуванню своєї точки зору будь-якою ціною. Особа, яка застосовує такий метод, не рахується з думкою інших, агресивна та використовує владу. Такий стиль може бути ефективним, якщо керівник має реальну владу над підлеглими.

Компроміс характеризується прийняттям точки зору опонента, але тільки деякою мірою. Такий метод доцільний тому, що зводить до мінімуму недоброзичливість, дає змогу вирішити конфлікт і задовільнити обидві сторони.

Вирішення проблеми – це визнання різних поглядів і ставлень, готовність ознайомитися з ними, щоб з'ясувати причини конфлікту та визначити шляхи, які влаштують всі сторони, тобто пошук найкращого варіанту вирішення конфліктної ситуації.

Вищеназвані методи управління конфліктними ситуаціями можуть використовуватися для обмеження або запобігання конфлікту. Вони можуть успішно використовуватися, якщо керівник володіє арсеналом наведених, а також інших методів.

Контрольні запитання:

1. Оптимальна взаємодія керівника організації з формальними групами і неформальними групами?
2. Пояснить, чому стиль керівництва ефективного лідера змінюється в різних ситуаціях?
3. Розкрийте особливості праці керівника в сфері фізичного виховання і спорту?
4. Назвіть причини виникнення конфліктів у виробничій діяльності?
5. Які ефективні методи управління конфліктними ситуаціями ви знаєте?

Рекомендовані джерела інформації: 3, 5, 7, 8, 9, 12 і 13.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

- 1 Бака М.М., Шань-Дань, Томашевський І.Я. Підготовка і використання культурно-спортивних кадрів на Україні на етапі переходу до ринкових відносин. Фізична культура, спорт та здоров'я. Х.: ХДІФК, 1997. С. 325–328.
- 2 Городинська І.В. Управління фізичною культурою і спортом: навчальний посібник. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.
- 3 Грибан Г.П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир: Вид-во «Рута», 2022. 124 с.
- 4 Державне управління: підручник: у 2 т.; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін [та ін.]. К., Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.
- 5 Жданова О.М. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
- 6 Круцевич Т.Ю. Теорія і методика фізичного виховання: підручник для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту. К.: Олімпійська література, 2018. 384 с.
- 7 Куделко В.Є. Організація і технологія управління фізичною культурою і спортом в системі районного територіально-адміністративного утворення. Рукопис. Дисертація на здобуття наук. ступеня канд. наук з фізичного виховання і спорту за спеціальністю. Х.: ХДАФК, 2005. 22 с.
- 8 Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. К.: Олімпійська література, 2007. 216с.
- 9 Організація та методика спортивно-масової роботи: навч. посібник / уклад.: Цибульська В.В., Безверхня Г.В. Умань: ВПЦ «Візаві», 2014. 220 с.
- 10 Рєпкіна Ю.М. Адміністративно-правові основи регулювання фізичної культури і спорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук. К., 2010. 19 с.
- 11 Савченко В. Г., Сергєєв А.Ю. Управління у сфері фізичної культури і спорту на рівні адміністративно-територіальних одиниць: традиції і новації // Слобожанський науково-спортивний вісник. Х.: ХДАФК, 2016. №1(51).

С. 76–80.

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

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

Навчальне видання

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

Конспект лекцій
для студентів спеціальності 017 «Фізична культура і спорт»
денної форми навчання

Укладач БОЧКАРЕВ Сергій Володимирович

Відповідальний за випуск проф. Юшко О. В.
Роботу до видання рекомендувала доц. Блещунова К.М.
В авторській редакції

План 20 р, поз.

Підп. до друку 20 р. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 2,5.

Видавничий центр НТУ «ХПІ». Свідectво про державну
реєстрацію ДК № 5478 від 21.08.2017 р.

61002, Харків, вул. Кирпичова, 2

Електронне видання