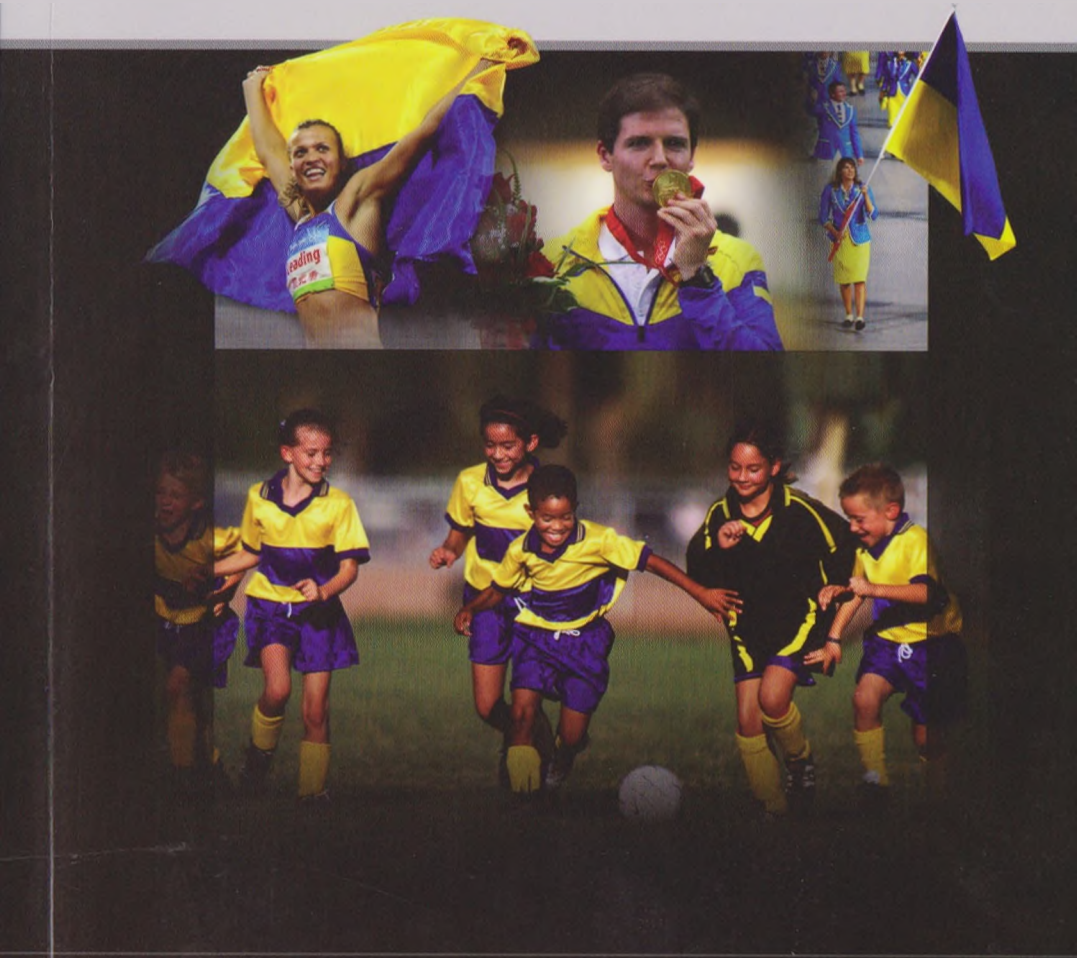
Жданова О.М. Чеховська Л.Я

УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ



Навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту

4514 (2) К2
Ж 42

АБОНЕМЕНТ
ЛДУФК

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МІНІСТЕРСТВО УКРАЇНИ У СПРАВАХ СІМ'Ї, МОЛОДІ ТА СПОРТУ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту

ЛЬВІВ-2009

БЕЗІНВЕНТАРНИЙ ОБ'ЄКТ

ББК 75.4 я 73
Ж 42

Гриф надано Міністерством освіти і науки України
№ 1.4/18-Г-2750 від 17 грудня 2008 року

Рецензенти:

директор науково-навчального інституту економіки і менеджменту Національного університету Львівська політехніка» доктор економічних наук, професор О. Є. Кузьмін;

проректор з наукової роботи Волинського національного університету імені Лесі Українки, доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор А. В. Цьось;

завідувач кафедри менеджменту Харківської державної академії фізичної культури, кандидат педагогічних наук, професор І. І. Приходько.

Ж 42 Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. – Дрогобич. Коло: 2009. – 224с.
ISBN 978-966-7996-63-5

Навчальний посібник висвітлює теоретичні основи управління, систему управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні, її нормативно-правове та кадрове забезпечення; побудову та діяльність фізкультурно-спортивної організації як відкритої системи; типологію організаційно-управлінської діяльності; принципи, функції та методи управління; теоретико-методичні основи управління персоналом спортивної організації та ін. Завершує навчальний посібник предметний покажчик, перелік використаної та рекомендованої літератури.

Адресовано викладачам вищих закладів освіти, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту, аспірантам, магістрантам, студентам, слухачам післядипломного навчання та підвищення кваліфікації.

БІБЛІОТЕКА
ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ

ББК 75.4 я 73

ISBN 978-966-7996-63-5

© Жданова О.М., Чеховська Л.Я.,2009
© Видавництво "Коло", 2009

ЗМІСТ

Передмова.....6

Розділ 1. Вступ до курсу "Управління сферою фізичного виховання і спорту".....9
1.1. Зародження та розвиток міжгалузевої науки управління.....10
1.2. Сутність понять «управління» та «менеджмент».....13
1.3. Управління сферою фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет.....16
1.4. Сучасні концепції теорії управління.....18
Підсумок.....20
Контрольні запитання і завдання.....20

Розділ 2. Система управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні та її кадрове забезпечення.....21
2.1. Сфера фізичного виховання і спорту як соціальна система.....21
2.2. Органи публічної влади в системі управління сферою.....24
2.3. Громадські організації в сфері фізичного виховання і спорту.....33
2.4.Спортивні школи, первинні осередки у загальноосвітніх школах, ПТУ, вищих навчальних закладах різного рівня акредитації.....49
2.5. Кадрове забезпечення сфери.....57
2.6.Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів.....61
Підсумок.....63
Контрольні запитання і завдання.....64

Розділ 3. Організації в сфері фізичного виховання і спорту.....60
3.1. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах.....66
3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій.....71
3.3. Внутрішнє середовище організацій та його компоненти.....77
3.4. Зовнішнє середовище організацій.....81

3.5. Регламентування діяльності організацій....83
3.6. Діловодство і ділові наради....87
3.7.Спонсорство,юридична та соціальна відповідальність організацій....91
Підсумок....95
Контрольні запитання і завдання....95

Розділ 4. Принципи, функції та методи управління діяльністю організацій....97
4.1. Принципи управлінської діяльності....97
4.2.Класифікація та взаємозв'язок функцій управління....99
4.3. Планування як функції управління....103
4.4.Організація: делегування повноважень, побудова або удосконалення організаційних структур....106
4.5. Мотивація діяльності співробітників організацій....114
4.6. Контроль, облік, звітність....120
4.7. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень....128
4.8. Методи управлінської діяльності....143
Підсумок....147
Контрольні запитання і завдання....148

Розділ 5. Управління персоналом організацій сфери фізичного виховання і спорту....149
5.1. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва....150
5.2. Формальні та неформальні групи....155
5.3. Влада та особистий вплив на підлеглих....158
5.4. Управління конфліктними ситуаціями....160
5.5. Система, технологія та напрямки управління персоналом....165
Підсумок....178
Контрольні запитання і завдання....179

Розділ 6. Міжнародний спортивний рух. Організаційна побудова та діяльність міжнародних організацій.....180
6.1. Міжнародний спортивний рух: історія та сучасні особливості.....180
6.2. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту.....184
6.3. Міжнародна Олімпійська академія.....186
6.4. Міжнародні організації, які сприяють розвитку фізичного виховання.....188
6.5. Міжнародні організації – учасниці руху «Спорт для всіх».....190
Підсумок.....196
Контрольні запитання і завдання.....196

Предметний покажчик.....197
Використана література.....205
Рекомендована література.....216
Відомості про авторів.....219

ПЕРЕДМОВА

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

«Управління сферою фізичного виховання і спорту» є однією з профілюючих дисциплін у фізкультурних навчальних закладах третього та четвертого рівнів акредитації. Навчальна дисципліна логічно пов'язана з іншими дисциплінами, які вивчаються студентами вузів: теорією і методикою фізичної культури, педагогікою, психологією, соціологією та ін. Одночасно, «Управління сферою фізичного виховання і спорту» є базовим предметом для подальшого вивчення організації і методики оздоровчої фізичної культури, економіки, маркетингу фізичної культури, олімпійського спорту, професійного спорту тощо.

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

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

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

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

4. Оволодіти інформацією про організації різних типів, які функціонують в сфері фізичного виховання і спорту, регламентування їх діяльності, діловодство та ділові наради, основи спонсорської діяльності.

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

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

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

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

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

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

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

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

конфліктними ситуаціями; доводить актуальність впровадження сучасної технології управління персоналом в діяльність організацій сфери.

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

Кожен з розділів закінчується підсумком та переліком контрольних запитань.

Назва навчального посібника відповідає назві навчальної дисципліни, яка викладається в вищих навчальних закладів фізичного виховання і спорту. Однак, визначення «сфера фізичного виховання і спорту» не завжди збігається з поданою в законодавчих та інших офіційних документах, фаховій літературі назвою - «сфера фізичної культури і спорту». Автори посібника виходили із положення, що поняття «фізична культура» включає поняття «фізичне виховання» і «спорт», тому вищеподані назви сфери слід розуміти як синоніми.

РОЗДІЛ 1
ВСТУП ДО КУРСУ "УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ"

Наука управління розглядається фахівцями різних країн як наука міжгалузева. Вона має давню історію, налічує велику кількість наукових шкіл, концепцій та визначень сутності управління. Одне з них, найбільш популярне, належить американському науковцеві Пітеру Друкеру. За його визначенням **управління** – "особливий вид діяльності, який перетворює неорганізовану юрбу людей у ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу" [146].

Проблеми управління, як науки в сфері фізичного виховання і спорту, почали розглядатися відносно недавно. Тому розробленої самостійної концепції теорії управління сферою фізичного виховання і спорту на сьогоднішній день не існує. Але слід зазначити, що управлінню притаманна така ознака як **інваріантність** (з лат. – незмінність в різних умовах; з француз. – незмінність, сталість). Саме тому, ми говоримо про міжгалузевість науки. Це робить логічним розглядання проблем управління сферою фізичного виховання і спорту із залученням та використанням досягнень міжгалузевої теорії управління, її загальних концепцій.

Фізичне виховання і спорт – одна із соціальних сфер діяльності суспільства. «Сфера фізичної культури і спорту, – зазначено в Законі України «Про фізичну культуру і спорт» [104], – упорядкована сукупність органів державної влади та місцевого самоврядування, організацій, закладів та громадян, що здійснюють діяльність в інтересах розвитку фізичної культури і спорту, та суспільні 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.

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

1.1. Зародження міжгалузевої науки управління

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

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

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

Практика управління формувалася також у Македонії, Римі, Київській Русі та інших древніх державах. Перші кроки наука управління зробила у галузі промислового виробництва. У 1911р. активізувалася зацікавленість щодо управління тому, що саме тоді у США побачила світ книга Фредеріка Тейлора «Принципи наукового управління». Ця книга традиційно вважається початком визнання управління наукою та самостійною сферою досліджень [58]. Було б невірним вважати, що названа книга з'явилася випадково. Розуміння того, що будь-якою організацією треба управляти систематизовано, щоб більш ефективно досягати мети, розвивалося з середини

XIX століття. Але ідея того, що управління може бути вагомим для розвитку та успіху організації, вперше побачила світ завдяки Фредеріку Тейлору.

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

Метою науки управління є вивчення загальних закономірностей, всього того подібного і спільного, що є в управлінні людьми у будь-якій сфері їх діяльності [18, 41, 135].

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

Засновником **школи наукового управління** вважають Ф.Тейлора. Його засади розвивали Ф.Гілберт, Л.Гілберт і Г.Гант, котрі 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 взілому, сформулювали принципи і описали функції управління, про що мова піде в одному із наступних розділів посібника.

Засновниками **школи людських стосунків** вважаються М.Фолліт, Е.Мейо та інші. Вони вперше визначили управління (менеджмент) як "забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб". Школа 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 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.

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 мала своїм завданням дослідження проблем 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 вищих навчальних закладів США, де готувалися фахівці різних профілів.

У теперішній час вважається, що у США є найрозгалуженіша мережа закладів освіти, до якої входять сотні коледжів, університетів, спеціальних шкіл, де ведеться навчання, обговорення та вивчення проблем управління. Значна кількість вищих навчальних закладів має спеціальні факультети, вся програма навчання яких концентрується навколо науки управління.

В Україні управлінська наука досить довгий час була націлена на вдосконалення адміністративно-командної системи. У своєму розвитку вона пройшла декілька етапів, під час яких розроблялися форми і методи державного централізованого управління, дер-

ланого регулювання, адміністративного управління виробництвом, відбувалося вдосконалення структур управління, вивчалося 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 в управлінську науку суттєвий внесок зробили такі українські вчені, як: О.Терлецький, М.Павлик, М.Драгоманов, М.Зібер, С.Подолянський, М.Туган-Барановський, І.Вернадський., М.Вольський, Г.Цехановецький, К.Воблий, Т.Вайнаровський, В.Бандера, І.Коропецький та інші [50].

1.2. Сутність понять «управління» та «менеджмент»

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

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 з діяльністю під назвою «менеджмент». У викладенні сутності управління в навчальному посібнику ми будемо дотримуватися саме цієї точку зору, тому що вважаємо прийнятною багатоаспектність розуміння сутності управління. Його можна розглядати як: науку, мистецтво, функцію, апарат або орган та ін.

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

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

Управління як мистецтво. Розуміння управління як мистецтва пов'язано із здатністю ефективно застосовувати накопичені знання і досвід у практичній управлінській діяльності. Характеристика управління як мистецтва базується на наступних обставинах: фізкультурні та спортивні організації являють собою складні відкриті соціальні (у ряді випадків соціально-технічні) системи, на функціонування яких впливають численні та різноманітні фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Необхідність використання в управлінні не тільки наукового підходу, але і мистецтва застосування накопичених знань у конкретних ситуаціях пов'язана, насамперед, з тим, що персонал організацій являє собою найбільш важливий фактор ефективності діяльності. Своїм особливим характером, своєю власною системою цінностей, специфічними мотивами до праці володіє кожен співробітник. Тому вважається, що управління повинно бути єдиним процесом, який поєднує науку і мистецтво і вимагає не тільки систематичного поповнення наукових знань, але і постійного розвитку особистісних якостей управлінця, його здібностей застосовувати отримані знання в нестандартних ситуаціях практичної діяльності з метою забезпечення найбільш тісної взаємодії з персоналом і створення умов для найбільш повної реалізації трудового потенціалу працівників.

Управління як функція. У вітчизняних енциклопедичних виданнях і спеціальній літературі «управління» у загальному вигляді 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.

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

Так, поняття «управління підготовкою спортсмена» трактується як оптимізація, доцільний розвиток його підготовленості, який

забезпечує досягнення найвищих спортивних результатів. Сюди включені наступні операції: прогнозування результатів, моделювання параметрів змагальної діяльності, рівня підготовленості й розвитку функціональних систем організму, програмування тренувального процесу, комплексний контроль за рівнем підготовленості, внесення корекції в систему підготовки.

Фізична культура і спорт відноситься до сфери соціального життя, являючи собою невід'ємний елемент нематеріального виробництва. У зв'язку з цим, не викликає сумніву правомірність використання поняття «управління» стосовно до сфери фізичної культури і спорту.

Отже, управління реалізується за допомогою виконання ряду управлінських дій, що одержали назву функцій управління.

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

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

Менеджмент. Термін «менеджмент» почав використовуватися в Україні відносно недавно, будучи запозиченим з англійської мови, на початку формування в нашій країні ринкових відносин. Тому звернемося, у першу чергу, до аналізу базових трактувань цього поняття закордонними фахівцями.

Закордонними фахівцями досить часто менеджмент трактується як управління конкретною організацією, як «внутрішньофірмове» управління. Саме це і визначає, на наш погляд, принципову відмінність менеджменту від управління.

На цій відмінній рисі акцентують увагу російські фахівці в області управління. Так, Э.А.Уткин визначає менеджмент як «...особливий вид

професійної діяльності, спрямованої на досягнення підприємством, що діє в ринкових умовах, оптимальних господарських результатів на основі застосування різноманітних принципів, функцій і методів соціально-економічного механізму менеджменту» [132].

Практично аналогічної точки зору дотримуються і фахівці з управління сферою фізичного виховання і спорту:

Менеджмент – це система заходів щодо ефективного управління організацією, фірмою, підприємством в сучасних умовах і на науковій основі [41, 42].

«Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах» [76, 77, 78, 111].

1.3. Управління сферою фізичного виховання і спорту як наука та навчальний предмет

«Управління сферою фізичного виховання і спорту» як наука та навчальний предмет пройшло значний історичний шлях формування та розвитку. В 30-х роках в фізкультурних вузах вивчалися питання організації фізкультурної роботи, про що свідчать конспекти, матеріали, програми навчальних дисциплін Інституту фізичної культури ім.П.Ф.Лесгафта (у теперішньому Санкт-Петербурзі) та Державного центрального інституту фізичної культури (ДЦІФК, Москва) видані у 1933-1934 рр. Так, у збірці матеріалів з навчальних дисциплін ДЦІФК (1934р.) містяться розділи присвячені організації самодіяльної фізкультурної роботи у початковій та середній школі, плануванню та обліку фізкультурної роботи у вузах [109].

Визначними датами та подіями на шляху становлення предмету можна вважати:

1948р. – у навчальні плани фізкультурних вузів окремим курсом було введено «Организацию физической культуры» (назви і призвища авторів подано на мові оригіналу).

1949 р. – видано друком програму вищеназваного навчального курсу [71] та методичний посібник для студентів «История физической культуры и организация физической культуры и спорта» [47].

1952 р. – видано ще один методичний посібник для інститутів фізичної культури, який носив назву «Организация физической культуры и спорта в СССР» [72].

1961р – вийшла друком перша значна наукова праця з питань управління сферою фізичної культури «Организация физической культуры в СССР» під редакцією Н.И.Никифорова та В.С.Польшанського [70].

1965р. – вийшла друком нова редакція навчального посібника «Организация физической культуры» вищезгаданих авторів [73].

1966р.– М.Бунчуком видано методичний посібник «Организация физической культуры в СССР» [69].

70-ті роки відзначились появою низки друкованих видань з питань управління фізичною культурою. Серед них: «Организация физической культуры» М.Ф.Бунчука [10], «Прогнозирование и планирование физической культуры»[105]; «Пути совершенствования управления физкультурным движением» В. Вороновой [16]; «Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта» Б.Кузьмака і А.Осинцева, 1976 [110]. Під загальною редакцією В.А.Ивонина і К.А.Кулинковича було видано підручник для інститутів фізичної культури «Управление физкультурним движением» [131]. Було видано «Справочник физкультурного работника» під редакцією П.Ф.Савицького [112] та «Спутник физкультурного работникам» під редакцією В.А.Івонина [114].

1987 р. – видано підручник для інститутів фізичної культури «Управление физической культурою и спортом», підготовлений авторським колективом: І.І.Переверзин, М.М.Бугров, Я.Р.Вилькин та ін. [130].

Значний внесок у розвиток науки управління фізичною культурою і спортом зробили професори Національного університету фізичного виховання і спорту (м.Київ) 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 віносин» [4].

Книги М.В.Жмарьова побачили світ у 80-х роках: «Управление деятельностью тренера» [38], «Системний подход и целевое управление в спорте» [40], «Управление деятельностью спортивной

БІБЛІОТЕКА
ЛЬВІВСЬКОГО ДЕРЖАВНОГО
УНІВЕРСИТЕТУ ФІЗИЧНОЇ
КУЛЬТУРИ

организации» [37], Управленческая и организаторская деятельность тренера [39].

У 90-ті роки спеціальна література з питань управління сферою фізичної культурою майже не видавалась, за винятком «Спутника работника физической культуры и спорта» під редакцією П.Ф.Савицького [113]. Підручник для інститутів фізичної культури не перевидавався, система управління сферою значно змінилася в умовах незалежних країн, які утворилися в результаті розпаду СРСР. Виникла нагальна необхідність у підготовці навчальної літератури у якій розглядаються загальні положення науки управління та міститься інформація про управління сферою фізичної культури і спорту України. Першою спробою підготовки такого видання став посібник О.М.Жданової «Управління фізичною культурою» [36]. Посібник отримав гриф Міністерства освіти України та використовувався у навчальному процесі фізкультурних вузів. У зв'язку із змінами, які відбулися в управлінні сферою фізичного виховання і спорту України за останнє десятиріччя, виникла необхідність в оновленні та удосконаленні змісту посібника, доповненні його сучасною інформацією.

1.4. Сучасні концепції теорії управління

Управління як наука налічує значну кількість наукових шкіл та концепцій, що ними висунуті та розвиваються. Розглянемо в узагальненому вигляді деякі з них, які є найбільш популярними і базовими у вирішенні проблем управління 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 і змінні взаємозв'язки із врахуванням змін в будь-якому елементі системи або в системі вцілому. 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 останні роки в сфері фізичної культури ідеї та принципи системного підходу все частіше застосовуються при вирішенні проблем її розвитку, 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 та ін.

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

Ситуаційний підхід – є значним внеском 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.

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

Підсумок

Матеріали 1 розділу дають змогу скласти загальне уявлення про те, що наука управління почала формуватися наприкінці Х1Х століття у США, автором перших друкованих праць був Ф.Тейлор. Поступово наука управління значно розвинулась, вийшла за межі однієї галузі та стала міжгалузевою. Зародилися різноманітні наукові школи, зокрема: класична, людських стосунків, поведінкових наук та ін.

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

У сфері фізичного виховання і спорту управління (як наука та навчальний предмет) почало формуватися в 30-ті роки минулого століття, але до навчальних планів вузів, було включено наприкінці 40-х років, почала видаватися навчальна література. Значний внесок у розвиток навчального предмету зробили представники управлінської школи України: М.Ф.Бунчук, М.В.Жмарьов, П.Ф.Савицький, М.М.Бака та ін. Найбільш розповсюдженими концепціями сучасної теорії управління є системний, процесний та ситуаційний підходи.

Контрольні запитання і завдання:

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

РОЗДІЛ 2
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ В УКРАЇНІ

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

2.1. Сфера фізичного виховання і спорту як соціальна система

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

Ознаками сфери фізичного виховання і спорту як соціальної системи є такі:

- 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 [36].

Охарактеризуємо сферу фізичного виховання і спорту як соціальну систему з точки зору її характеристик:

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 як: тип соціальної побудови держави, рівень соціально-економічного розвитку, склад населення, його традиції, інтереси, національні особливості. Тому систему фізичного виховання і спорту слід розглядати невід'ємно від соціальної системи суспільства, частиною якої вона є.

Фізичне виховання і спорт в цілому працюють на досягнення цілей визначених суспільством, існують завдяки ресурсам, які надходять із зовні і деякі результати її діяльності теж виходять за рамки самої системи і працюють на оточуюче середовище (тобто суспільство). Це ще раз підтверджує взаємозалежність системи і середовища.

Удосконалення системи фізичного виховання і спорту повинно базуватися на врахуванні названих соціальних факторів.

Цілеспрямованість. Сфері фізичного виховання і спорту як і окремим організаціям притаманне прагнення до досягнення цілей. Саме для цього організації, які 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 безліч компонентів (організацій). Взаємодія в системі організацій, які здійснюють фізичне виховання, набір, відбір, попередню базову та завершальну підготовку спортсменів, а також організацій, які здійснюють матеріально-технічне, науково-методичне забезпечення полягає в тому, що кожна з них вирішує свої, властиві їй завдання. Однак сукупність результатів вирішення завдань є потужним фактором розвитку цілісної системи 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 частин. 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 обумовлена тим, що у ній існує підпорядкованість підсистем та об'єктів, цілей, завдань. Саме ієрархічність дозволяє виділити управлінські вертикалі в середині підсистем більшості організацій.

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

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

Сфера фізичного виховання і спорту сучасної України дозволяє вести мову про наявність трьох взаємодіючих підсистем управління [26].

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

Друга підсистема – управління громадськими організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Сюди входять: фізкультурно–спортивні товариства, федерації, асоціації, спортивні клуби та ін. Громадські організації є власниками придбаного ними майна і використовують його для досягнення статутних цілей. Допускається передача та об'єднання майна, що створює підстави для сумісної або ділової форми власності.

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

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

У подальших підрозділах навчального посібника подана інформація про державні та громадські органи управління сферою фізичного виховання і спорту. Діяльність підприємницьких фізкультурно-спортивних організацій є предметом економічних дисциплін в системі підготовки фізкультурних фахівців.

2.2. Органи публічної влади в системі управління сферою

Управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої [26].

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

Ведучи мову про систему управління сферою фізичного виховання і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер [66, 89].

Президент країни видає укази і розпорядження з актуальних питань розвитку фізичного виховання і спорту, туризму [94].

Рада національної безпеки і оборони України, відповідно до Конституції України, є координаційним органом з питань національної безпеки і оборони при Президентові України [100]. Кординує та здійснює контроль за діяльністю органів виконавчої влади у сфері національної безпеки і оборони у мирний час. Головою Ради національної безпеки і оборони України є Президент України.

Персональний склад Ради національної безпеки і оборони України формує Президент України.

Національна рада з питань фізичної культури і спорту - консультативно-дорадчий орган при Президентові України, працює під керівництвом Президента України з метою підвищення ефективності державної політики у сфері фізичної культури і спорту. У своїй діяльності Національна рада керується Конституцією та

законами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України та Положенням про свою діяльність [82].

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

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

Державні органи управління, які впливають на розвиток фізичного виховання і спорту, можна поділити за ознакою компетенції (функціональною областю) на три групи: органи загальної, відомчої та спеціальної компетенції [36].

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

До названої умовної групи органів управління загальної компетенції належать Ради народних депутатів, на чолі з Верховною Радою України. Це вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури і спорту в країні. Так, Верховною Радою України у грудні 1993 року прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який лежить в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичного виховання і спорту [104]. Крім названого закону, Верховною Радою прийнято ще ряд законів, у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту, та ін.)

У складі Верховної Ради України діє **Комітет Верховної Ради** з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму. Він вивчає проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, ініціює законопроекти та здійснює експертизу законопроектів.

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

Рішення місцевих Рад носять нормативний характер і є обов'язковими для виконання всіма організаціями, які функціонують на їх територіях. Змістом роботи постійних депутатських комісій є розробка, ініціюванні рішень Рад щодо розподілу бюджетних коштів, створення чи ліквідації комунальних установ, організацій, підприємств [96].

Другу групу державних органів, які беруть участь у розвитку сфери фізичного виховання і спорту, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство транспорту та зв'язку, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури і туризму, Міністерство Оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.

Для керівництва розвитком фізичного виховання і спорту в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так, у системі Міністерства освіти і науки України діє Комітет фізичного виховання і спорту (колишній Центральний спортивний клуб «Гарт»), він керує розвитком фізичного виховання і спорту дітей, учнівської та студентської молоді.

Комітет був створений наказом Міністерства освіти і науки України на виконання розпорядження КМ України від 16.05.2001р "Про вдосконалення системи організації роботи з фізичного виховання та спорту в навчальних закладах". Він здійснює управлінські та організаційно-методичні функції з фізичного виховання і спорту у навчальних закладах МОіН України [92].

Територіальними структурними підрозділами Комітету є Кримське республіканське, обласні, Київське та Севастопольське міські Управління (відділи) з фізичного виховання та спорту.

Основні завдання Комітету:

- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в закладах та установах Міністерства освіти і науки України;
- координація роботи з фізичної культури, фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у науково-методичному забезпеченні цієї роботи;
- забезпечення пріоритетного значення фізичної культури і спорту в процесі навчання та виховання дітей і молоді як найдієвішого засобу зміцнення їх здоров'я, гармонійного розвитку, підвищення рівня працездатності та фізичної підготовленості;
- організація навчально-тренувального процесу і проведення спортивних заходів, які належать до компетенції Комітету, пов'язаних з підготовкою спортивних резервів;
- організація і проведення всеукраїнських універсіад, гімназіад, кадетських ігор, всеукраїнських спортивних ігор школярів, змагань серед учнівської та студентської молоді в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, незалежно від їх відомчого підпорядкування; забезпечення, спільно з Національним олімпійським комітетом, спортивними спілками студентської і учнівської молоді України та іншими зацікавленими організаціями комплектування збірних національних команд студентів і учнів та їх участь у всесвітніх універсіадах, європейських молодіжних фестивалях, всесвітніх гімназіадах, чемпіонатах світу серед школярів та студентів;
- сприяння розвитку олімпійського руху в Україні, створенню громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів, комісій та координація їх діяльності згідно з чинним законодавством;
- сприяння зміцненню і розвитку матеріально-спортивної бази навчально-виховних, спортивних установ, закладів та організацій галузі;
- здійснення управління майном підвідомчих установ і організацій та контроль за цільовим використанням спортивних споруд навчальних закладів галузі;
- здійснення інформаційно-пропагандистської діяльності щодо поширення фізичної культури, спорту, здорового способу життя серед дітей, учнівської та студентської молоді, працівників освіти і науки [96].

У підпорядкуванні обласних управлінь фізичного виховання і спорту Комітету фізичного виховання і спорту Міністерства освіти і науки України знаходяться, окрім навчальних закладів, дитячі спортивні школи.

Ще одним прикладом спеціалізованої управлінської структури у міністерстві є утворення у 2007 році в Міністерстві транспорту та зв'язку України Управління з питань соціальної роботи фізкультурно-оздоровчого спрямування. Управління виконує наступні функції:

- реалізує, державну політику, бере участь у розробці проектів Державної програми у сфері фізичного виховання і спорту;
- готує пропозиції з міжнародного та регіонального співробітництва з питань фізичної культури і спорту;
- сприяє створенню та діяльності Громадської ради Мінтрансзв'язку з питань оздоровлення та фізичної культури працівників галузі;
- організує проведення кафедрами галузевих навчальних закладів наукових та соціологічних досліджень, запровадження їх результатів в практику;
- проводить галузеві наради, семінари і конференції з питань фізичної культури і спорту;
- забезпечує укомплектування спортивним обладнанням та інвентарем, проведення фізкультурно-оздоровчої роботи, рекреаційних та реабілітаційних заходів серед працівників;
- вживає заходи щодо збереження, використання і функціонування мережі ДЮСШ, закладів спортивного профілю, спортивних клубів, команд, фізкультурно-оздоровчих та лікувально-фізкультурних закладів;
- визначає потребу у фахівцях фізкультурно-оздоровчого та спортивного профілю, визначає порядок атестації кадрів;
- забезпечує проведення системної фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи;
- вносить пропозиції до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;
- бере участь у комплектуванні збірних команд, сприяє їх участі у змаганнях;
- сприяє створенню та розвитку мережі сучасних центрів та клубів;

- сприяє впровадженню активних форм сімейного дозвілля;
- сприяє введенню до штатного розпису суб'єктів господарювання усіх форм власності посади інструктора з фізичної культури.

Третю групу органів державного управління складають органи спеціальної компетенції. До цієї групи входить Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту. На обласних, міських, районних рівнях – управління, відділи, сектори відповідних державних адміністрацій. Органи спеціальної компетенції представляють головну організаційну форму державного управління сферою фізичного виховання і спорту в країні.

Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту – є центральним органом державної виконавчої влади спеціальної компетенції, підвідомчим Кабінету Міністрів України.

Із зазначеною вище назвою міністерство функціонує відповідно до Указу Президента України від 18 серпня 2005 року № 1176 «Про Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту». Цим указом було перейменовано Міністерство України у справах молоді та спорту.

Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань 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 [81].

До сфери його управління належать фізкультурно-спортивні заклади, підприємства, будівельні організації, науково-дослідні, навчальні заклади, проектно-конструкторські установи, школи вищої спортивної майстерності.

Міністерство очолює міністр, котрий призначається Президентом, відповідно до Конституції України. Для колективного вирішення питань, обговорення найважливіших напрямків діяльності в міністерстві утворено колегію. Члени колегії затверджуються Кабінетом Міністрів України.

До складу Міністерства входять 6 департаментів, 4 управління, відділи і сектори:

- департамент фізичного виховання та неолімпійських видів спорту;

- департамент олімпійського спорту;
- департамент сімейної та гендерної політики;
- державний департамент з усиновлення та захисту прав дитини;
- департамент сприяння соціальному становленню та розвитку молоді;
- департамент економіки та фінансів;
- управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівництва;
- управління організаційної роботи та планування;
- управління справами;
- управління кадрової роботи;
- відділ міжнародного співробітництва та європейської інтеграції;
- контрольно-ревізійний сектор;
- відділ оздоровлення та дозвілля департаменту сімейної та гендерної політики;
- відділ експертизи проектів нормативних актів і взаємодії з ВР України;
- договірно-правовий сектор;
- сектор з питань забезпечення підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012 року;
- державна соціальна служба для сім'ї, дітей і молоді;
- головний спеціаліст з режимно-секретної та мобілізаційної роботи.

До Департаменту фізичного виховання та неолімпійських видів спорту входять відділи:

- фізкультурно-оздоровчої роботи;
- розвитку неолімпійських видів спорту;
- моніторингу фізичної культури, координації розвитку спорту ветеранів та інвалідів;
- ліцензування фізкультурно-оздоровчої, спортивної діяльності та контролю за дотриманням ліцензійних умов.

До Департаменту спорту входять відділи:

- дитячо-юнацького та резервного спорту, наукового та медичного забезпечення збірних команд;

- єдиноборств та складно-координаційних літніх олімпійських видів спорту;
- циклічних та швидкісно-силових літніх олімпійських видів спорту;
- зимових видів спорту;
- сектор ігрових видів спорту.

Основними напрямками діяльності зазначених департаментів є:

- координація діяльності всіх організацій з актуальних проблем молодіжного та фізкультурного руху;
- розвиток міжнародних спортивних зв'язків;
- організаційна підтримка та координація розвитку спортивної науки;
- розробка, затвердження і забезпечення дотримання Єдиної спортивної класифікації України;
- реєстрація статутів національних Федерацій з видів спорту;
- сприяння розвитку Олімпійського руху;
- підготовка штатних збірних команд України, участь їх у змаганнях;
- затвердження Єдиного календарного плану загальнодержавних змагань і зборів;
- затвердження рекордів, присвоєння почесних звань;
- вивчення попиту на фахівців фізичної культури і спорту;
- здійснення підготовки кадрів;
- ліцензування фізкультурно-оздоровчої і спортивної діяльності.

Міністерству підпорядковуються:

Республіканський комітет по фізичній культурі та спорту Автономної Республіки Крим;

Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту 24 обласних держадміністрацій;

Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного змічення.

Напрямки їхньої діяльності повністю узгоджуються з вищенаведеними напрямками діяльності Міністерства та конкретизуються з урахування місцевих особливостей та ресурсів [81].

В умовах сучасної України вирішується проблема активізації фізкультурно-оздоровчої діяльності населення. Тому спеціальною Постановою Кабінету Міністрів України від 18 січня 2003 року "Про утворення центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх" розпочато формування мережі обласних, міських та районних центрів.

Очолює систему Центрів – **Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»**, який є державною бюджетною організацією і належить до групи державних органів спеціальної компетенції [90].

Центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» – це спеціалізовані бюджетні організації для провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності населення за місцем проживання та в місцях масового відпочинку [80, 102].

До системи центрів належать Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», республіканський (Автономна Республіка Крим), обласні, Київський та Севастопольський міські, районні у містах Києві і Севастополі, міські та районні у містах центри.

Центри у своїй діяльності керуються Конституцією та Законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Мінсім'ямолодьспорту, рішеннями відповідних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, наказами структурних підрозділів з питання фізичної культури і спорту відповідних місцевих органів виконавчої влади та положеннями про центри.

Центри є юридичними особами, мають самостійний баланс, рахунки в установах Державного казначейства, печатку із зображенням Державного Герба України та своїм найменуванням, штампи та бланки.

Метою діяльності центрів є створення сприятливих умов для реалізації права громадян на заняття фізичною культурою і спортом, задоволення їх потреб в оздоровчих послугах за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення.

Завдання центрів:

- залучення широких верств населення до регулярних оздоровчих занять, надання фізкультурно-спортивних послуг, поєднання масових та індивідуальних форм організації фізкультурно-спортивної роботи за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення;
- формування у громадян потреб рухової активності та створення умов для їх задоволення;
- просвітницька робота з питань оздоровлення населення засобами фізичної культури і спорту;
- організація та проведення змагань, конкурсів, показових виступів, фестивалів, спортивних свят та інших заходів за місцем проживання і в місцях масового відпочинку населення;
- обладнання та утримання фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд за місцем проживання та в місцях масового відпочинку населення [80].

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

2.3. Громадські організації в сфері фізичного виховання і спорту

У системі фізкультурного руху функціонують недержавні організації, більшість яких традиційно називаються громадськими. Названі організації, також умовано, можна поділити на дві групи: керівні організації та первинні осередки. До групи керівних громадських організації належать, зокрема, ради фізкультурно-спортивних товариств.

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

Фізкультурно-спортивне товариство «Україна» – є масовою, добровільною, самостійною громадською організацією, яка на умовах індивідуального і колективного членства об'єднує громадян,

громадські організації, трудові колективи промислових підприємств, колективи вищих навчальних закладів з метою організації та всебічного сприяння розвитку фізичної культури, створення належних умов для зміцнення здоров'я народу України [120].

Товариство є незалежним від державних, господарських, політичних та інших громадських організацій. Керується Конституцією, законами України та статутом Товариства. Товариство співпрацює з іншими фізкультурними організаціями України, органами державної влади і управління, кооперативами, творчими та громадськими організаціями. Діяльність Товариства поширюється на територію України.

Головними завданнями Товариства є:

– розвиток масового фізкультурного руху у виробничих організаціях та навчальних закладах України,

– підготовка спортивних резервів,

– використання фізичної культури як засобу духовного впливу, національного відродження і зміцнення здоров'я різних вікових груп населення.

Очолює товариство Центральна рада, якій підпорядковуються 24 обласних, Кримська республіканська, а також міські ради. Усі керівні органи товариства формуються шляхом висунення кандидатур і виборів безпосередньо на зборах, конференціях, пленумах, де одночасно вирішуються питання кількості членів у виборних органах та обираються ревізійні комісії, які здійснюють контроль за станом їх фінансово-господарської діяльності.

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

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

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

Кошти Товариства утворюються з внесків, пожерт, проведення виставок, лотерей, лекцій, спортивних та інших заходів, прибутків від виробничої, господарської та видавничої діяльності. Право розпоряджатися коштами належить виборним органам Товариства. Всі

кошти від господарської та виробничої діяльності використовуються тільки для виконання статутних цілей та завдань [120].

Для задоволення фізкультурних потреб працівників залізничного транспорту та членів їх сімей асоційованими членами товариства є фізкультурно-спортивні клуби «Локомотив» 6 залізниць України: Придніпровської, Львівської, Південної, Південно-Західної, Донецької, Одеської залізниць.

Фінансування залізничних фізкультурних ланок здійснюється державною адміністрацією залізничного транспорту України «Укрзалізниця» та профспілкою працівників залізничного транспорту.

Всеукраїнське фізкультурно-спортивне товариство «КОЛОС» агропромислового комплексу України – є самостійною, не прибутковою, добровільною всеукраїнською громадською організацією, яка об'єднує за спільними інтересами працівників агропромислового комплексу України членів агроформувань всіх типів; фермерів, власників майнових та земельних паїв, працівників харчової, переробної промисловості; інших суміжних галузей, сфери обслуговування сільського населення усіх форм власності, також підприємств і організацій інших галузей народного господарства [115].

Метою діяльності товариства є сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої та спортивно – масової роботи серед широких верств населення, перш за все, сільського, працівників агропромислового комплексу та членів їх сімей, а також задоволення та захист спільних інтересів своїх членів.

Основними завданнями діяльності товариства є:

- сприяння визнанню на державному рівні сфери фізичної культури і спорту як пріоритетного напряму державної політики в сільській місцевості та в галузях сільськогосподарського виробництва;
- сприяння організації та проведенню фізкультурно-оздоровчої роботи серед вихованців дошкільних установ, позашкільних закладів, учнів сільських загальноосвітніх шкіл, училищ і студентів аграрних навчальних закладів усіх рівнів акредитації, в яких діють осередки товариства;
- сприяння розвитку дитячо-юнацького резервного спорту;

- сприяння організації та проведенню фізичної підготовки сільської молоді допризовного і призовного віку для успішної служби в лавах ЗСУ;
- сприяння створенню та діяльності територіальних сільських (селищних) галузевих фізкультурно-оздоровчих та спортивних клубів тощо.

Товариство побудоване за територіальним принципом згідно з адміністративно-територіальним устроєм та системою агропромислового комплексу. Структура товариства передбачає місцеві (первинні осередки, районні, міські ради), регіональні (в АР Крим, областях, містах Києві та Севастополі) та центральний орган управління.

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

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

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

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

Товариство є юридичною особою, має свою символіку: прапор, емблему, нагрудні знаки, пам'ятні медалі, спортивну форму та ін. [115]

Фізкультурно-спортивне товариство «ДИНАМО» України – є всеукраїнською громадською організацією, що об'єднує колективи фізичної культури і спорту працівників і військовослужбовців правоохоронних органів України: Міністерства внутрішніх справ, Міністерства з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, Служби безпеки країни, Державної прикордонної служби, Генеральної прокуратури,

Державної митної служби, Антимонопольного комітуту, Управління державної охорони, Податкової міліції, Державної податкової адміністрації, Державного департаменту з питань виконання покарань, а також: працівників і службовців підприємств і організацій, колективних членів Товариства, студентів та курсантів навчальних закладів, які готують фахівців для правоохоронних органів, окремих громадян та членів їх сімей [119].

Товариство побудоване за територіально-відомчим принципом.

Для забезпечення своєї діяльності товариство утворює:

– виробничі підприємства, асоціації,

– акціонерні товариства, фізкультурно-спортивні клуби, центри, команди,

– здійснює будівництво і експлуатацію спортивних споруд,

– організує мережу оптової та роздрібної торгівлі,

– створює свою інформаційно-рекламну базу та видає друковану, відео - і аудіопродукцію,

– створює творчі та інші об'єднання, майстерні, мисливсько-рибальські та інші організації і підприємства,

– здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Органи Товариства обираються аналогічно з процедурою обрання в інших товариствах, що викладена вище. Республіканська конференція Товариства скликається 1 раз на 4 роки. Вона обирає президію, яка проводить свої засідання 1 раз на квартал. Структура управління Товариством є трьохланковою: республіканська рада, ради територіальних організацій, ради первинних організацій. Територіальні організації товариства: Кримська автономна республіканська, 24 обласних, Київська міська. Первинні організації працюють в установах, навчальних закладах, частинах і з'єднаннях військ, правоохоронних органах країни.

Кошти Товариства складаються з щорічних внесків, відрахувань від прибутку підприємств, що входять до структури територіальних організацій; експлуатації спортспоруд і баз, проведення змагань, платних послуг, господарської та комерційної діяльності, спонсорів, фірмової торгівлі, лотерей, аукціонів, видавничої діяльності.

Фінансові прибутки Товариства використовуються для досягнення його статутних цілей, розвитку соціально-економічних програм. Товариство є власником промислових підприємств, спортивних

споруд, риболовецько-мисливських та оздоровчих спортивних баз з їх рухомим і нерухомим майном, обладнанням, сировиною та коштами на банківських рахунках.

Товариство має свій прапор, емблему, членський квиток, нагрудний знак і спортивну форму, є юридичною особою [119].

Фізкультурно-спортивне товариство "СПАРТАК" профспілок України є громадською організацією, діє на засадах добровільності, рівноправності його членів, самоврядування, законності та гласності і не передбачає отримання прибутку від своєї діяльності.

Членами товариства можуть бути юридичні та фізичні особи (в тому числі – зарубіжні). Індивідуальними членами можуть бути громадяни України, іноземні громадяни, а також особи без громадянства, які досягли 14-річного віку, визнають статут, активно сприяють діяльності товариства та сплачують членські внески [118].

Основними завданнями діяльності товариства є:

- об'єднання різних за фахом і віком громадян з метою сприяння зміцненню їх здоров'я засобами фізичної культури і спорту;
- створення необхідних умов для масового розвитку фізичної культури і спорту;
- пропаганда фізичної культури і спорту, здорового способу життя;
- підготовка спортсменів високого класу.

Для виконання статутних завдань товариство:

- створює спортивні школи, секції, групи фізкультурно-оздоровчої спрямованості, різнопрофільні фізкультурно-спортивні об'єднання та організує в них систематичні заняття фізичною культурою і спортом;
- бере участь, спільно з органами охорони здоров'я, у здійсненні лікарського контролю за станом здоров'я осіб, які займаються фізичною культурою і спортом;
- надає допомогу у проведенні фізичного виховання дитячим дошкільним установам, загальноосвітнім школам, дитячим будинкам, середнім спеціальним і вищим навчальним закладам, а також за місцем проживання;
- проводить різноманітні спортивно-масові заходи, сприяє підвищенню майстерності спортсменів і команд з видів спорту, організує для них навчально-тренувальні збори, комплектує збірні

команди товариства, бере участь у комплектуванні збірних команд України;

- розширює мережу спортивних споруд, надає фінансову допомогу для їх реконструкції та ремонту, забезпечує ефективне використання спортивних баз;
- створює підприємства, установи, організації зі статусом юридичної особи;
- видає методичні посібники, інформаційні бюлетні, методичні кінофільми та ін.;
- проводить науково-практичні конференції з питань розвитку фізичної культури і спорту, покращення діяльності товариства;
- проводить підвищення кваліфікації фізкультурних кадрів, громадських інструкторів, тренерів, суддів;
- захищає права і законні інтереси працівників товариства, клопоче перед відповідними органами про присвоєння їм почесних звань, відзначення державними нагородами;
- бере участь у розвитку міжнародних спортивних зв'язків з клубами, об'єднаннями, спілками інших країн, організує сумісні фізкультурно-спортивні заходи, здійснює обмін делегаціями;
- проводить лотереї, аукціони, виставки спортивного інвентаря і обладнання.

Товариство має свою символіку, затверджену та зареєстровану згідно чинного законодавства, є юридичною особою [118].

Значну групу керівних громадських організацій складають **Спортивні федерації** [88, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 167, 158].

У законі України «Про фізичну культуру і спорт» зазначено: «Спортивна федерація – громадська організація фізкультурно-спортивної спрямованості, яка утворюється з метою розвитку та популяризації відповідного виду (видів) спорту» [104].

Основними завданнями спортивної федерації, є:

- залучення широких верств населення до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, підвищення майстерності спортсменів;
- участь у розробленні та виконанні програм розвитку виду (видів) спорту;
- організація спортивних та інших заходів серед своїх членів;

- участь у підготовці професійних кадрів;
- сприяння розвитку та зміцненню міжнародних спортивних зв'язків.

Спортивна федерація може мати місцевий, всеукраїнський статус або міжнародний статус. Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту визначає перелік видів спорту, відповідно до специфіки яких спортивна федерація має право набувати всеукраїнського статусу незалежно від наявності місцевих осередків у більшості областей України, в Автономній Республіці Крим, у містах Києві та Севастополі.

Спортивній федерації центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту може бути надано статус національної спортивної федерації. Умови надання, відмови та позбавлення статусу національної спортивної федерації визначаються Кабінетом Міністрів України.

Спортивній федерації, що набула статусу національної, держава в особі центрального органу виконавчої влади з фізичної культури і спорту надає:

– певні повноваження щодо розвитку відповідного виду спорту (версії) згідно з укладеним двостороннім договором;

– виключне право представляти відповідний вид спорту (версію) у відповідних міжнародних спортивних організаціях та на міжнародних спортивних змаганнях;

– виключне право на організацію та проведення офіційних міжнародних змагань на території України та національних змагань.

Національна спортивна федерація може отримувати від держави матеріальну та фінансову допомогу на діяльність, передбачену її статутом.

Федерації є юридичною особою і виконують завдання підготовки спортсменів, тренерів, суддів; забезпечення успішних виступів на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу, Європи, інших змаганнях; соціального захисту спортсменів, тренерів, піклування про ветеранів; пропаганди видів спорту.

Національні федерації України спрямовують діяльність федерацій областей і міст з відповідного виду спорту. Вищим органом національної федерації є Конференція, яка проводиться один раз на чотири роки.

Конференція формує та обирає президію, що управляє діяльністю федерації в період між конференціями і збирається на свої засідання один раз на рік. Виконавчо-розпорядчим органом федерації є виконком, який проводить засідання один раз на два місяці.

Федерацію з виду спорту очолює президент, який має заступників (віце-президентів). Кошти національних федерацій складаються: з асигнувань Мінсім'ямолодьспорту; коштів збірних команд України; заявочних внесків від проведення змагань, прибутків від змагань; членських внесків; відрахувань від контрактів, що укладаються спортсменами, тренерами з іноземними спортивними організаціями; прибутків від власної господарської діяльності; добровільних пожертв, спонсорських внесків. Федерації є юридичними особами [105].

Національний олімпійський комітет України (НОКУ).

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

НОК України діє у відповідності до положень Олімпійської Хартії, Конституції України та чинного законодавства України і свого Статуту. Основні завдання НОК України – організація підготовки та участі спортсменів в Олімпійських іграх, розширення міжнародного співробітництва, популяризація масового спорту і здорового способу життя, фізичне і духовне збагачення людей. З цією метою НОК України співпрацює з державними, громадськими та іншими організаціями. На засадах незалежності та доброї волі Національний олімпійський комітет України об'днує федерації з видів спорту [117].

НОКУ має 24 відділення у всіх областях та відділення в Автономній республіці Крим, містах Києві і Севастополі. Колективними членами НОКУ України є більше 80 організацій.

Першим президентом НОК України був обраний олімпійський чемпіон Валерій Борзов (Ігри XX Олімпіади в Мюнхені, легка атлетика 100м та 200м). У 1994 році В.П.Борзов увійшов до складу Міжнародного олімпійського комітету, він є представником МОК в Україні.

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

До керівного складу НОКУ входять: президент, перший віце-президент, 5 віце-президентів, генеральний секретар, виконавчий директор.

НОКУ представляє команду України на літніх та зимових Іграх Олімпіад, в зимових та літніх Європейських юнацьких олімпійських днях.

НОК України має угоди з відомими у світі фірмами «Adidas», «Coca-Cola», «Samsung», оператором мобільного зв'язку «UMC», українською правничою фірмою «Юріс», яка надає постійну юридичну допомогу в діяльності організації. Офіційним Інтернет-провайдером НОК є компанія «Relcom-Ukraine».

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

НОК України має широкі зв'язки з НОКами сусідніх країн. 16 представників НОК України є членами різних міжнародних організацій і об'єднань.

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

Вищим керівним органом НОКУ є загальні збори членів (Генеральна асамблея), які проводяться один раз на рік. У 2006 році Генеральна асамблея затвердила нову редакцію статуту.

Керівним органом НОКУ у період між генеральними асамблеями є виконком. Засідання виконкому відбуваються один раз на квартал. Робочою мовою НОКУ є українська.

Стрктура НОКУ подана на рис.2.1. До неї входять: управління розвитку Національного олімпійського руху; відділ адміністративної роботи та матеріально-технічного забезпечення: сектор маркетингу, сектор по зв'язкам із ЗМІ та громадськістю; фінансовий відділ; юридичний відділ; сектор перекладів і комісії:

- етико-дисциплінарна;
- з олімпійської освіти та культури;

- атлетів;
- «Жінки та спорт»;
- з маркетингу;
- юридична;
- по зв'язках з органами державної влади та місцевого самоврядування;
- медична;
- «Засоби масової інформації та пропаганда олімпійського руху»;
- «Спорт та навколишнє середовище»;
- «Спорт для всіх»;
- по зв'язках з суб'єктами олімпійського руху;
- з нагороджень;
- по зв'язках з відділеннями НОК;
- по роботі з тренерами та спортивними федераціями;
- «Чесна гра»;
- по зв'язках з діаспорою;

Асоціація олімпійців України.

Члени НОКУ обираються на чотири роки. По закінченні визначеного терміну, строк дії мандатів членів НОКУ підтверджується спеціальними сесіями Генеральної асамблеї на наступні чотири роки.

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

До складу НОК України обираються фізичні особи:

– представники національних спортивних федерацій з олімпійських видів спорту (по два від кожної), які утворюють більшість на Генеральній асамблеї та у Виконкомі;

– атлети-учасники Олімпійських ігор (п'ятнадцять осіб), які повинні залишити НОК України після закінчення третьої олімпіади з моменту останніх Олімпійських ігор, в яких вони брали участь;

– представник Олімпійської академії України;

– представник відділень НОК України в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі;

– представники фізкультурно-спортивних товариств і організацій, а також відповідних структур Міністерства оборони та Міністерства освіти і науки;

– представники інших суб'єктів олімпійського руху в Україні.

Рис. 2.1. Структура НОКУ

До складу НОКУ входить Президент Національної Олімпійської академії України.

Бюджет НОКУ складається з: коштів, що виділяються державними, спортивними, громадськими, відомчими та іншими організаціями; спонсорських внесків; прибутків, від продажу прав використання символіки НОКУ; прибутків від спеціальної Олімпійської грошово-речової лотереї; прибутків від видовищно-спортивних заходів, лекційної пропаганди, рекламно-видавницької діяльності; прибутків від укладання рекламних та ділових угод (спільні підприємства, заходи) з іноземними партнерами; добровільних внесків окремих осіб, інших джерел прибутків, які не повинні впливати на самостійність і незалежність НОКУ.

НОКУ є самостійною громадською організацією, юридичною особою, має власну печатку із зображенням своєї символіки, рахунки у банках. Штаб-квартира НОКУ знаходиться у Києві [117].

Національний комітет спорту інвалідів України

Формування спортивного руху інвалідів в Україні бере свій початок з 1989 року. Саме в цей час почали створюватись фізкультурно-спортивні та оздоровчі клуби інвалідів. У подальшому ці громадські об'єднання стали основою для створення національних федерацій спорту інвалідів з різними видами нозологій та вадами: опорно-рухового апарату, зору, слуху та інтелекту. У 1992 році ці чотири федерації об'єдналися у Національний комітет спорту інвалідів України. У 1993 році рішенням Уряду України були створені Український центр з фізичної культури і спорту інвалідів „Інваспорт" та 27 регіональних центрів "Інваспорт". Сьогодні в Україні діють 72 підрозділи регіональних центрів „Інваспорт" в містах і районах, 123 фізкультурно-спортивних клуби інвалідів, відкрито 27 дитячо-юнацьких спортивних шкіл інвалідів. Більше ніж 30 тисяч інвалідів та 16 тисяч дітей шкільного віку відвідують фізкультурно-реабілітаційні групи та спортивні секції з 25 видів спорту. Щорічно в Україні проводяться понад 250 чемпіонатів, першостей та кубків з 19 видів спорту серед інвалідів з ураженнями зору, слуху, опорно-рухового апарату та інтелекту.

Сьогодні Національний комітет спорту інвалідів України представляє Україну у міжнародному паралімпійському та дефлімпійському русі і виконує функції Національного паралімпійського комітету.

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

Поєднання діяльності Національного комітету спорту інвалідів України і державної системи „Інваспорт" стало могутнім фактором розвитку фізичної культури і спорту інвалідів у нашій державі [8, 9].

Національний спортивний комітет України

Національний спортивний комітет України є всеукраїнською спілкою всеукраїнських спортивних федерацій (асоціацій, об'єднань тощо) з неолімпійських видів спорту, яка координує розвиток спортивного руху в Україні з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор.

Національний спортивний комітет України:

має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних спортивних організаціях, на Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, інших міжнародних спортивних змаганнях;

- разом з відповідними спортивними федераціями (асоціаціями, спілками, об'єднаннями тощо) може організовувати та проводити всеукраїнські та міжнародні заходи на території України з видів спорту, що не входять до програми Олімпійських ігор;
- має свою символіку, виключне право на її використання та юридичний захист.

Держава сприяє Національному спортивному комітету України у розвитку спортивного руху, матеріально-технічної бази, надає фінансову і організаційну допомогу щодо підготовки та участі національних збірних команд у Всесвітніх іграх з неолімпійських видів спорту, інших міжнародних змаганнях, у налагоджені міжнародних зв'язків.

Олімпійська Академія України (ОАУ) була створена 20 вересня 1991 року відповідно до рішення I сесії ОА України відповідно до рекомендацій Міжнародного Олімпійського Комітету для сприяння розвитку та зміцненню олімпійського руху в нашій країні, духовного взаємозбагачення людей, поширення обміну цінностями національної культури під знаком ідей і принципів олімпізму. ОАУ є самостійною громадською організацією і діє під егідою НОК України.

Основними завданнями ОАУ є:

- всебічне вивчення, популяризація, розвиток і розповсюдження олімпійських ідеалів і принципів, гуманістичних цінностей олімпізму, олімпійського руху та олімпійських ігор, сприяння розвитку спортивно-масової та фізкультурно-оздоровчої роботи серед населення України;

● всебічне сприяння фізичному, моральному й духовному вдосконаленню особистості в міжнародному спортивному русі для зміцнення миру, дружби і співробітництва між народами всіх країн нашої планети;

● підтримка дій усіх прогресивних сил, що ведуть боротьбу за єдність олімпійського руху проти політичної, расової, національної, релігійної чи будь-якої іншої дискримінації в олімпійському спорті;

● пропаганда ідей олімпізму, як одного із дієвих засобів залучення громадян до ідеалів добра, здорового і щасливого способу життя;

● сприяння участі фахівців України в діяльності Міжнародної Олімпійської Академії, роботі наукових симпозіумів, конгресів і конференцій, міжнародних спортивних федерацій, об'єднань і асоціацій, олімпійських конгресів та інших заходів;

● участь в організації та проведенні науково-дослідних робіт та освітньої діяльності, поширенні наукової інформації за результатами наукових розробок щодо олімпійської тематики;

● репрезентація Академії і захист її інтересів у МОА;

● участь в організації підготовки, перепідготовки і підвищенні кваліфікації фахівців сфери фізичного виховання і спорту;

● створення регіональних відділень Олімпійської Академії України в Автономній Республіці Крим, областях України, містах Києві та Севастополі.

Олімпійська Академія України створена за принципами індивідуального та колективного членства.

Керівними органами ОА України є сесія, виконком та Президент. Сесія ОА України, скликається один раз на рік. Виконавчим та керівним органом ОА України у міжсесійний період є виконавчий комітет.

Президент ОА України обирається на чотирьох річний термін на засіданні виконкому ОА України та делегується до складу виконкому НОК України. Робочою мовою ОА України є українська.

Академія співпрацює з Міжнародною олімпійською академією (МОА). Делегації спортивних спеціалістів України беруть участь в сесіях МОА, присвячених різним проблемам олімпізму.

Активізація громадського руху в Україні останніх років є причиною утворення ряду громадських організацій в сфері фізичного виховання

і спорту. Одним з прикладів таких організацій є **Українська Спортивна Асоціація (УСА)**, яка має свої організації в західних областях України. Організація УСА є регіональною громадською організацією, що об'єднує на добровільних засадах спортивних фахівців, спортсменів, шанувальників спорту, аматорів [116].

Продовжуючи знайомство з громадськими організаціями, що виникли в сфері фізичного виховання і спорту незалежної України, слід назвати Всеукраїнські спортивні спілки школярів і студентів.

Всеукраїнська спортивна спілка школярів. Всеукраїнська спортивна спілка школярів є громадською організацією фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями якої є:

– залучення школярів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах;

– організація і проведення спортивних змагань серед школярів;

– забезпечення участі школярів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Всеукраїнська спортивна спілка школярів має свої осередки в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі, загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах без статусу юридичної особи.

Всеукраїнська спортивна спілка має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній Гімназіаді.

Держава в особі центрального органу виконавчої влади у галузі освіти та науки сприяє діяльності Всеукраїнської спортивної спілки школярів, надає фінансову та організаційну допомогу у здійсненні фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі школярів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях, налагодженні міжнародних зв'язків [124].

Всеукраїнська спортивна спілка студентів. Всеукраїнська спортивна спілка студентів є громадською організацією фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями якої є:

– залучення студентів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у вищих навчальних закладах;

– організація і проведення спортивних змагань серед студентів;

– забезпечення участі студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

Всеукраїнська спортивна спілка студентів має свої осередки в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві і Севастополі, вищих навчальних закладах (спортивні клуби).

Всеукраїнська спортивна спілка має виключне право представляти Україну у відповідних міжнародних організаціях та на Всесвітній Універсіаді.

Держава в особі центрального органу виконавчої влади у галузі освіти та науки сприяє діяльності Всеукраїнської спортивної спілки студентів, надає фінансову та організаційну допомогу в здійсненні фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, проведенні спортивних заходів, підготовці та участі студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях, налагодженні міжнародних зв'язків.

2.4. Спортивні школи, первинні осередки у загальноосвітніх школах, ПТУ, вищих навчальних закладах різного рівня акредитації

Розглядаючи систему фізичної культури і спорту в Україні, слід зупинитися детальніше на тих організаціях, які складають фундамент системи, безпосередньо проводять спортивну і фізкультурно-оздоровчу роботу – спортивних школах та первинних осередках.

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

До спортивної школи приймаються всі особи, які бажають займатися фізичною культурою і спортом і виконали нормативи з фізичної підготовленості, встановлені навчальними програмами з видів спорту, та не мають медичних протипоказань [122].

В Україні функціонують наступні типи спортивних шкіл:

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

На 1.01.2008 року в Україні працювало 1688 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, у тому числі 254 спеціалізованих.

Спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності. Не залежно від підпорядкування, типу та форми власності управління діяльністю спортивних шкіл здійснює Мінсім'ямолодьспорту та Міністерство освіти і науки України.

Спортивна школа є юридичною особою і діє на підставі статуту, який розробляється на основі «Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» [122] та затверджується засновником (власником).

Засновниками (власниками) дитячо-юнацької спортивної школи можуть бути: центральні та місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування; фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості; підприємства, установи, організації та їх об'єднання; громадяни України.

Спортивна школа у місті повинна мати не менше вісьми посад тренерів-викладачів, у сільській місцевості - чотири (спортивна школа для інвалідів – відповідно чотири і три), а також власну або орендовану матеріально-технічну базу, науково-методичне і медичне забезпечення, необхідні кошти, зокрема фонди оплати праці.

У комплексних спортивних школах діють відділення не менш як з двох видів спорту. Відділення з виду спорту спортивної школи включає такі групи:

- початкової підготовки
- попередньої базової підготовки
- спеціалізованої базової підготовки
- підготовки до вищих досягнень.

Спортивна школа підлягає державній атестації не рідше одного разу на десять років.

Рейтинг спортивних шкіл України здійснюється згідно єдиної системи оцінки роботи фізкультурно-спортивних організацій [91].

Спортивним школам надаються категорії:

- вища – Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;
- перша – структурним підрозділом з фізичної культури та спорту Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту райдержадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення;
- друга – структурними підрозділами з фізичної культури та спорту районих держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення за поданням засновника спортивної школи.

Категорія надається спортивній школі на чотири роки. Після закінчення зазначеного терміну категорія підтверджується або змінюється.

Спеціалізованою дитячо-юнацькою школою олімпійського резерву може бути лише спортивна школа, яка розвиває олімпійські види спорту і має вищу категорію. Це стосується також спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву.

Спортивні школи мають право відкривати ***спеціалізовані класи*** у загальноосвітніх навчальних закладах (для вихованців-інвалідів у спеціальних школах-інтернатах). Вихованці спеціалізованих класів з видів спорту із продовженим днем навчання та поглибленою навчально-тренувальною та спортивною роботою забезпечуються харчуванням.

Відкриття спеціалізованих класів здійснюється на виконання спільного рішення керівників загальноосвітнього навчального закладу та спортивної школи на підставі укладеної між ними угоди, що погоджується із структурними підрозділами з питань освіти та фізичної культури і спорту місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

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

Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ)

Школа вищої спортивної майстерності – це позашкільний навчальний заклад, основним напрямом діяльності якого є спортивний, що забезпечує підготовку спортсменів вищих категорій до складу національних збірних команд з відповідних видів спорту. Станом на 01.01.2008 року в Україні налічувалося 32 ШВСМ.

ШВСМ організують свою роботу за принципом міжвідомчого організаційно-методичного і навчально-тренувального центру для підготовки кандидатів у збірні команди країни [93].

Школа вищої спортивної майстерності:

- створюється рішенням відповідних центральних та місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, фізкультурно-спортивними товариствами, які мають статус всеукраїнських, за погодженням з центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту;
- діє на підставі документу організаційного регламентування, який відповідає «Положенню про школу вищої спортивної майстерності», затвердженому центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту;
- фінансується засновниками у порядку, встановленому законодавством.

ШВСМ за своїми організаційно-правовими формами може бути закладом державної, комунальної форми власності; республіканського, обласного та міського значення.

ШВСМ проводить навчально-виховну, організаційно-методичну, організаційно-масову, навчально-тренувальну та спортивну роботу.

Структура та штати ШВСМ розробляються його керівником у межах затверджених видатків на оплату праці відповідно до встановлених нормативів і затверджуються засновником.

Цілі ШВСМ – підготовка майстрів спорту, майстрів спорту міжнародного класу, здійснення спадкоємності в навчально-тренувальній роботі спортивних шкіл та інших спортивних організацій. ШВСМ комплектуються із найкращих, перспективних спортсменів і можуть мати відділення з одного або декількох олімпійських видів спорту.

Основними критеріями оцінки діяльності ШВСМ є кількість спортсменів, підготовлених до складу національних збірних команд України та рівень результативності виступів у головних змаганнях року учнів ШВСМ.

ШВСМ має право здійснювати прямі міжнародні зв'язки на основі самостійно укладених угод, регламентів міжнародних і національних федерацій та брати участь в міжнародних заходах у встановленому законодавством порядку.

У ШВСМ функціонують групи спортивного вдосконалення та вищої споривної майстерності [93].

В групи спортивного вдосконалення та вищої споривної майстерності можуть зараховуватися учні на 1-2 роки молодші при умові виконання відповідних нормативів та з клопотання відповідних федерацій з видів спорту.

Система спортивних шкіл, при наявності всіх названих компонентів, повинна працювати за принципом спадкоємності та взаємозв'язку.

Первинні осередки в загальноосвітніх школах і ПТУ традиційно називаються колективами фізкультури. У колишньому СРСР в кожному навчальному закладі існувала ця первинна ланка фізкультурного руху, яку формально очолював керівник навчального закладу – директор, який обіймав посаду голови колективу фізкультури.

У 90-х роках колективи фізкультури в багатьох навчальних закладах незалежної України перестали існувати, що не сприяло активізації фізкультурної роботи з учнями. У Цільовій комплесній програмі "Фізичне виховання – здоров'я нації" [136] перед МОіН було поставлено завдання щодо утворення в навчальних закладах спортивних клубів, які змогли би замінити давно практично не існуючі колективи фізкультури.

Для виконання вищезазначеного завдання у березні 2002 року Міністром освіти і науки було видано наказ "Про утворення

фізкультурно-спортивних клубів у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах", яким одночасно затверджувався "Типовий Статут фізкультурно-спортивного клубу спортивної спілки учнівської молоді загальноосвітнього та професійно-технічного навчального закладу" [103, 123].

Типовий статут є основним документом для розробки Статутів клубів, які створюються у навчальних закладах, можуть відрізнятися один від одного і є документом організаційного регламентування діяльності клубу після затвердження загальними зборами або конференцією.

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

Спортивний клуб є громадським фізкультурно-оздоровчим і спортивним формуванням. Діяльність клубу будується на основі самоуправління, добровільності членства та участі в його справах. Клуб може бути оформлений як юридична особа: мати свою назву, печатку, штамп, спортивний знак, емблему, форму, прапор та іншу атрибутику.

Мета діяльності клубу: створення сприятливих умов для занять різноманітними формами оздоровлення, фізичною культурою і видами спорту учнів і вчителів (або викладачів) навчальних закладів.

Головні **завдання** клубу:

- залучення учнівської молоді до регулярних занять фізкультурою, спортом і туризмом;
- організація і проведення масових фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів;
- зміцнення спортивної бази, ефективне використання природних умов;
- забезпечення виконання державних програм розвитку фізичного виховання і спорту;
- формування в учнівської молоді потреби у зміцненні здоров'я засобами фізичної культури і спорту;
- пропаганда здорового способу життя, впровадження фізичної культури в навчання, роботу, побут, відпочинок учнів, вчителів (викладачів).

У діяльності клубу повинні бути присутніми такі напрями:

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

Організаційною основою діяльності клубів є осередки, які утворюються у класах чи групах ПТУ. Осередок організується за умови подання заяв чи списків з підписами членів колективу, які бажають бути членами спортивного клубу, займатися у його секціях та гуртках.

Вищим органом клубу є загальні збори членів (конференція) яка проводиться раз на 2 роки. В ній беруть участь делегати від осередків:

- у загальноосвітньому навчальному закладі 1 ступеня (молодший шкільний вік) – представник батьківського комітету або класний керівник;
- 2 ступеня (середній шкільний вік) – представник батьківського комітету або учень;
- 3 ступеня (старший шкільний вік) та ПТУ– учень, представник класу або групи.

На загальних зборах обирається Правління клубу та ревізійна комісія.

Права клубу:

- може укладати угоди з фізкультурно-спортивними організаціями;
- затверджувати положення і здійснювати фізкультурно-оздоровчі та спортивні заходи не передбачені програмними та директивними документами;
- брати участь в рекламних заходах засновників та спонсорів;
- проводити фізкультурно-спортивні заходи на кошти навчального закладу, а також власні кошти (членські та спонсорські внески);
- представляти членів клубу до почесних звань, нагород;
- проводити огляд-конкурс на кращу організацію фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи.

Членство в клубі може бути індивідуальним і колективним. Прийом до членів клубу здійснює правління, вихід – розглядається осередком і правлінням.

До осіб, яки є членами клубу, ставляться вимоги регулярно проходити медичний огляд, вести самоконтроль за станом свого здоров'я, вести здоровий спосіб життя.

Фінансування клубу може здійснюватися з будь-яких джерел не заборонених чинним законодавством.

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

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

Спортивний клуб ВЗО вирішує наступні **завдання**:

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

Клуб створює необхідні організаційно-методичні засади та умови для занять різними формами і видами фізичної культури і спорту, згідно традицій навчального закладу, профілю підготовки фахівців, інтересів членів колективу.

Його завданням, як громадської організації, є розвиток громадських початків у фізкультурно-оздоровчій та спортивній роботі, навчання, підвищення кваліфікації та практичне використання громадського фізкультурного активу: фізкультурних організаторів, голів курсових та факультетських рад, громадських інструкторів і тренерів, суддів.

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

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

Клубом розробляється та контролюється реалізація календарного плану оздоровчих та фізкультурно-спортивних заходів, він несе відповідальність за безпеку проведення заходів.

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

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

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

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

2.5. Кадрове забезпечення сфери

Якість та результати функціонування будь-якої соціальної системи безумовно залежать від її кадрового забезпечення [142]. Кадрове забезпечення сфери фізичного виховання і спорту України повинно відповідати тим завданням, які сформовані суспільством на сучасному етапі [31]. Це, перш за все, покращення стану здоров'я населення, зниження захворюваності. Вихід України на міжнародну спортивну арену, як самостійної, незалежної держави, визнання її міжнародними спортивними організаціями, робить необхідним адаптацію системи підготовки фізкультурних кадрів до міжнародних вимог.

Підготовка фізкультурних фахівців в Україні проводиться на конкурсній основі, відповідно до затвердженої Концепції реалізації ступеневої освіти для підготовки фахівців за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр» за напрямами:

"Фізичне виховання", "Здоров'я людини", "Спорт".

За освітньо-кваліфікаційним рівнем «спеціаліст», «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: загальноосвітних школах, гімназіях, училищах, технікумах, 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 студентів за названою спеціальністю дозволяється рішенням Ради відкривати спеціалізації в рамках спеціальностей.

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

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

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

1. Вузи фізкультурного профілю:

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

2. 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; Луганський національний університет імені Тараса Шевченка; Миколаївський державний університет ім. В.О.Сухомлинського; Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького; Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича; Таврійський національний університет ім. В.І.Вернадського; Житомирський державний університет імені Івана Франка; Херсонський державний університет та ін.

3. 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 Івана 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 В.Г.Короленка; Слов'янський державний педагогічний університет; Сумський державний педагогічний університет ім. А.С. Макаренка; Тернопільський національний педагогічний університет імені

Володимира Гнатюка; Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; Харківський національний педагогічний університет імені Г.Сковороди; Чернігівський державний педагогічний університет імені Т.Г.Шевченка; Бердянський державний педагогічний університет; Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського та ін.

4. Факультети фізичної культури (або фізичного виховання) інших вузів:

Запорізький національний технічний університет; Кременчуцький державний політехнічний університет імені Михайла Остроградського; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Миколаївський політехнічний інститут; Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая; Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»; Львівський ордена Червоної Зірки інститут Сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного Національного університету „Львівська політехніка" та ін.

Останній заклад 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.

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

6. Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю. До цієї групи відносяться 18 закладів: 8 училищ фізичної культури (у Києві, два у Харкові, в Броварах Київської області, Львові, Луганську, Дніпропетровську, Миколаєві); 4 училища олімпійського резерву (в Харкові, Херсоні, Симферополі та Донецьку); 6 ліцеїв-інтернатів спортивного профілю (в Києві, Білій Церкві Київської області, Березному та Костополі Рівненської області, смт.Терезине Броварського району Київської області, Запоріжжі).

Спеціалізовані навчальні заклади спортивного профілю знаходяться у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки (9 училищ і 4 ліцеї-інтернати) та Мінсім'ямолодьспорту (3 училища і 2 ліцеї-інтернати) [83]. Вони забезпечують систему безперервної та

ступеневої освіти (рівень – «молодший спеціаліст») для обдарованих і висококваліфікованих спортсменів, розвиток спортивних здібностей дітей і молоді з метою підготовки спортсменів у національні збірні команди України.

У спеціалізованих навчальних закладах спортивного профілю 35 видами спорту займаються понад 5,5 тисяч перспективних спортсменів [83].

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

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

У фізкультурних вузах, акредитованих за III-IV рівнями здійснюється підготовка фахівців за програмами базової вищої освіти, програмами підготовки спеціалістів та магістрів.

2.6. Підготовка наукових кадрів та ефективне використання кадрових ресурсів

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

Аспірантура – основна форма планомірної підготовки наукових кадрів.

Аспірантури функціонують у фізкультурних вузах: Національному університеті фізичного виховання і спорту (м.Київ), Львівському державному університеті фізичної культури, Харківській державній академії фізичної культури, Дніпропетровському інституті фізичної культури і спорту. В кожному з них утворено відділ аспірантури. Він у своїй діяльності керується вимогами законів України "Про освіту" (зі змінами і доповненнями 1998р.), "Про вищу освіту"

(2002р.), Положенням "Про підготовку науково-педагогічних і наукових кадрів" (1999р.), інших нормативно-інструктивних документів, рішень, наказів МОіН України та ВАК 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 ВНЗ або відповідно до міждержавних і міжурядових угод. Умови вступу до аспірантури іноземних громадян регулюються Правилами прийому та навчання іноземних громадян у ВНЗ.

Термін навчання в аспірантурі з відривом від виробництва – 3 роки, а без відриву – 4 роки.

Підготовка кандидатів наук з фізичного виховання і спорту 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 вищих навчальних закладів 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".

Докторантура функціонує в Національному університеті фізичного (3 роки) виховання і спорту (м. Київ), у ній лише стаціонарна форма навчання. У докторантуру поступають через співбесіду кандидати наук віком до 40 років.

Здобувачі наукового ступеня кандидата наук, які працюють над дисертаціями поза аспірантурою прикріплюються до відповідних кафедр ВНЗ на термін до 5 років. Ними можуть бути громадяни, які мають вищу освіту та кваліфікацію спеціаліста або магістра.

Здобувачі вивчають необхідні дисципліни, передбачені навчальною програмою та складають кандидатські іспити.

Здобувачі навчаються та ведуть підготовку дисертації без відриву від роботи і тому мають право на додаткову відпустку тривалістю 30 днів.

Особи, які повністю використали термін прикріплення як здобувачі, не мають права повторного прикріплення.

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

Ефективне використання дипломованих спеціалістів повинно передбачати:

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

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

Підсумок

Розділ 2 містить інформацію про систему управління сферою фізичного виховання і спорту України. Нормативно-правову базу діяльності сфери складають багаточисельні законодавчі акти, які стосуються різних аспектів діяльності.

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

Побудова та напрямки діяльності державних і громадських органів управління, первинних осередків, спортивних шкіл підтверджують

вищеназвані характеристики та знайомлять студентів з ланками сфери фізичного виховання і спорту України. У розділі йдеться про багатоаспектну діяльність державних органів загальної, відомчої та спеціальної компетенції, а також громадських організацій: фізкультурно-спортивних товариств, НОКУ, спортивних федерацій, Національного спортивного комітету України, Національного комітету спорту інвалідів України, Всеукраїнських спортивних спілок школярів та студентів.

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

Контрольні запитання і завдання:

1. Як трактується поняття "соціальні підсистеми"?
2. Як можна довести, що сфера фізичного виховання і спорту є соціальною підсистемою? Поясніть її характеристики (відкритість, динамічність, цілісність, ієрархічність, ін.)
3. Назвіть та охарактеризуйте групи державних органів управління, до компетенції яких входить розвиток фізичного виховання і спорту.
4. Розкрийте структурну побудову та напрямки діяльності Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, ланок його системи на обласному, міському, районному рівнях.
5. Які є громадські організації, що функціонують у сфері фізичного виховання і спорту?
6. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності ФСТ "Україна".
7. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності Всеукраїнського ФСТ "Колос" агропромислового комплексу України.
8. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності ФСТ "Динамо".
9. Охарактеризуйте структурну побудову та напрямки діяльності ФСТ "Спартак".

10. Дайте загальну характеристику федерацій з видів спорту. Детально зупиніться на структурі та змісті діяльності федерації з виду спорту – Вашої спортивної спеціалізації.

11. Опишіть структурну побудову та зміст діяльності НОК України.

12. Охарактеризуйте діяльність Національного спортивного комітету України.

13. Охарактеризуйте структурну побудову та діяльність Національного комітету спорту інвалідів України.

14. Визначте роль Всеукраїнських спортивних спілок школярів та студентів в розвитку фізичного виховання і спорту підростаючого покоління.

15. Охарактеризуйте типи спортивних шкіл та напрямки їх діяльності.

16. Як утворюються та працюють первинні осередки у загальноосвітніх школах, ПТУ, вищих навчальних закладах різного рівня акредитації?

17. Охарактеризуйте систему навчальних закладів, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту.

18. Які є напрями освіти, спеціальності та спеціалізації підготовки фахівців фізкультурного профілю?

19. Як здійснюється підготовка наукових кадрів для сфери фізичного виховання і спорту?

20. Які складники ефективного використання кадрових ресурсів?

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЇ В СФЕРІ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

Сучасне суспільство не може успішно функціонувати, якщо не буде утворювати різноманітні види організацій – промислові, торгівельні, заклади культури, освіти, організації фізкультурно-спортивного спрямування (спортивні школи, спортивні федерації, спортивно-оздоровчі центри та ін.).

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

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

3.1. Особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах

Кризові явища в економіці України перших років незалежності відчутно вплинули на сферу фізичного виховання та спорту і спричинили певні зміни:

1. Загальний спад виробництва, складності з формуванням державного бюджету, постійне зростання цін, інфляція, від якої в основному "потерпає" бюджетна сфера, в тому числі – фізичне виховання і спорт.

2. Злам командно-планової економіки порушив систему матеріально-технічного забезпечення фізичного виховання і спорту.

3. Почався процес скорочення кількості спортивних осередків. Відповідно стало менше можливостей і умов для задоволення потреб дітей та молоді в руховій активності.

4. Складні матеріальні умови, разом із невисоким соціальним престижем фізкультурного працівника, призвели до переходу кваліфікованих спеціалістів у інші галузі, тим самим загострившиши проблему якості (фаховості) кадрового потенціалу.

5. Економічна ситуація призвела до росту соціальної напруженості. В умовах боротьби за існування багатьом людям не до фізичної культури.

Одночасно, в зазначений період в Україні з'явилися певні передумови соціального та економічного реформування [133]. Розпочався процес змін та оновлень у сфері фізичного виховання і спорту:

- поряд з державними відкрилися і почали функціонувати недержавні фізкультурні організації;
- значно зросла різноманітність видів (типів) фізкультурних організацій (комерційні та некомерційні, господарські товариства, виробничі кооперативи та інші);
- фізкультурні організації активно засвоювали нові можливості, які відкрилися у сфері надання додаткових послуг, власної підприємницької діяльності, деякі з яких забезпечили накопичення суттєвих фінансових і матеріальних ресурсів;
- почала активізуватися фізкультурна благочинність й спонсорство, участь нових економічних структур у створенні різного типу фізкультурних організацій, фінансуванні фізкультурних установ та інноваційних проектів, створенні фондів розвитку фізичної культури.

Наведені тенденції були сформовані ринковим середовищем, в якому пріоритетного значення для будь-якої фізкультурної організації набував менеджмент [14, 19, 20]. Організації в сфері фізичного виховання і спорту функціонують для задоволення різноманітних потреб людей (спортивних, оздоровчих, рекреаційних, видовищних та ін.), тому мають різне призначення, розміри, будову та інші характеристики. Різноманітність цілей та задач фізкультурних організацій призводить до того, що для управління їх функціонуванням та подальшим розвитком необхідні спеціальні знання, володіння методами і засобами, які б забезпечували ефективну сумісну діяльність працівників.

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

Нами зроблена спроба порівняти вищезазначені організації за основними аспектами функціонування [138] (табл.3.1).

Таким чином, здійснилась переорієнтація цінностей. У рамках нового управлінського мислення персонал (людський фактор) розглядають як вирішальний фактор збереження дієздатності організації. Сучасна фізкультурна організація, яка функціонує в умовах ринкового середовища, повинна задовольняти вимоги суспільства щодо якості результатів її діяльності. Саме тому державою сформовані ліцензійні умови підприємницької фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, а Кабінетом міністрів України – перелік видів фізкультурно-оздоровчої діяльності, які підлягають ліцензуванню [95]. Отже, традиційна фізкультурна організація має виражену ієрархію, яка орієнтована на контроль і організаційну структуру управління з чітко фіксованими задачами підрозділів. Фізкультурна організація нового типу – орієнтована на управління процесами і управління персоналом. Останнє має вирішальне значення.

Таблиця 3.1

Порівняння характеристик діяльності організацій

Аспекти порівняння	Характерні риси функціонування організацій	
	Традиційних	Нових
Цілі	Визначаються настановами "зверху", не орієнтовані на конкуренцію та прибуток	Визначаються самостійно, орієнтовані на споживачів та прибуток
Персонал	Підлеглі, робоча сила, виконавці	Основа і джерело успіху. Кадровий потенціал, працівники
Джерела фінансування	Бюджетне, залежне, відносно стабільне	Не стабільні власні прибутки, внески споживачів
Стиль керівництва	Демократичний	Адаптивний, зосереджений на роботі та працівниках
Помилки, недоліки	Втрати	Джерело навчання
Пріоритет в управлінні персоналом	Вимоги до виконання виробничих завдань, планів, настанов	Освіта, кваліфікація, розвиток персоналу

Пам'ятаючи визначення організації, слід мати на увазі, що простих організацій, які мають тільки одну ціль, яка підтримується всіма її членами, досить мало. Менеджмент пов'язаний, як правило, із складними організаціями, які працюють для виконання декількох взаємопов'язаних цілей.

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

- **скерованість** (характеризує організацію як інструмент для досягнення визначених цілей, реалізувати які неспроможна одна людина;
- **програма дій** (види діяльності, що закладені в документах організаційного регламентування, є специфічними і суттєво відрізняються в різних організаціях);
- **чіткі межі** (види діяльності та їх межі визначаються цілями організації та програмою дій);
- **членство** (кожна організація визначає, хто може стати її членом та встановлює порядок зміни членів);
- **постійність** (сама організація та її організаційна структура, як правило, є більш постійними, ніж її члени). Підтвердженням є те, що невеликі та незадовільно побудовані організації розпадаються в результаті вибуття з них частини членів або керівника.

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

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

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

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

Всі організації сфери фізичного виховання і спорту є відкритими системами, оскільки вони впливають і на них впливають соціальні, культурні, економічні умови того суспільства, в якому вони створені та функціонують. Організації залежать від суспільства у своєму ресурсному забезпеченні.

3.2. Типологія фізкультурно-спортивних організацій

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

Незалежно від типу та умовного віднесення організацій до тієї чи іншої групи всі вони мають спільні риси.

Оскільки поняття «організація» є ключовим, розглянемо його більш детально. 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.

Для того, щоб зрозуміти особливості механізму функціонування різних видів організацій сфери фізичного виховання і спорту та ефективно ними управляти, слід конкретизувати зазначену класифікацію, впорядкувати та систематизувати інформацію про організації сфери. Це досягається за допомогою типологічного групування [75, 76, 77].

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-спортивної спрямованості можуть бути згруповані за різними ознаками, зокрема:

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

Наведемо коротку характеристику названих типів організаціїй [76].

Типи організацій за формою власності

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

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

Комерційні – основною метою діяльності мають отримання прибутку.

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

З метою здійснення підприємницької діяльності, суб'єкти фізкультурно-спортивної спрямованості можуть об'єднуватися у господарські товариства. В Україні їх діяльність регламентується Законом України «Про господарські товариства»(від 19.09.1991р. № 1576-XII) [87].

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 (АТ), товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ),товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ), 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 (ТзОВ) – 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 товариство, 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 повною 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. За С.Н.Братановским [7], 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

За функціональним призначенням можливо виділити наступні типи організацій.

1. Спортивні школи. Система спортивних шкіл включає: комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи; дитячо-юнацькі спортивні школи з видів спорту;

дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву; школи вищої спортивної майстерності.

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

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

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

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

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

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

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

9. Вищі навчальні заклади фізичного виховання і спорту.

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

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

Типи організацій за рівнем ієрархії

Галузеве управління – один із головних принципів соціального управління. Воно характеризується рівнями управління, кількість яких залежіть від маштабу системи. Ієрархія управління фізичною

культурною і спортом визначається перш за все територіально-державним устроєм України.

Фахівцями управління сформовано поняття «рівні управління». В системі управління сферою фізичної культури та спорту Укрїни можна виділити наступні чотири рівні управління:

- **вищий рівень управління (четвертий)** представляє Міністерство України у справах сімї, молоді та спорту, Національний олімпійський комітет України, Спортивний комітет України, Національні федерації з видів спорту, Центральні ради фізкультурно-спортивних товариств (ФСТ), Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.
- **рівень суб'єкта (третій)**: представляють Республіканський комітет по фізичній культурі і спорту АР Крим, структурні підрозділи з фізичної культури і спорту обласних держадміністрацій, обласні федерації з видів спорту, обласні ради ФСТ, обласні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.
- **районний, міський рівень (другий)** представляють структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення, міські федерації з видів спорту, районні ради ФСТ, міські та районні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», фізкультурно-спортивні об'єднання та ін.
- **первинна (основна) організаційна ланка управління фізичною культурою і спортом (перший рівень)** представлений спортивними клубами та колективами фізичної культури за місцем роботи і навчання, спортивними школами, фізкультурно-оздоровчими клубами за місцем проживання, спортивними спорудами, базами та ін.

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

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

3.3 Внутрішнє середовище організації та його компоненти

Подальшу характеристику організацій доцільно розглянути через їх внутрішнє та зовнішнє середовище [2, 134].

Внутрішнє середовище складають такі компоненти: ціль діяльності, структура, завдання, технологія і люди. Розглянемо їх послідовно.

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

У організацій сфери фізичного виховання і спорту можуть бути різноманітні цілі діяльності, що пояснюється різними їх типами. Так фізкультурно-оздоровчі організації, що надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (спортивні школи) мають за мету спортивні результати своїх вихованців. Але було б невірним зазначити тільки названі цілі тому, що організації несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а тому прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).

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

Ведучи мову про цілі, слід зазначити, що діяльність кожного підрозділу організації теж переслідує свої цілі. Причому цілі підрозділів в різних організаціях, які проводять однакову діяльність, будуть ближчими між собою, ніж цілі підрозділів в одній організації. Так, в усіх існуючих національних федераціях Україні з видів спорту є підрозділ, який носить назву «колегія суддів». Діяльність таких комісій в рамках різних федерацій є подібною за цілями: розвиток системи змагань, удосконалення правил змагань, їх організація та проведення у відповідності до статутів міжнародних федерацій з видів спорту. Однак, незалежно від того, що цілі даного підрозділу відрізняються від цілей інших підрозділів федерації (спортивно-технічної комісії, тренерської ради, дисциплінарної комісії тощо), вони повинні являти собою конкретний внесок в цілі організації як такої та не вступати у протиріччя із цілями інших підрозділів.

Організації складаються із декількох рівнів управління та підрозділів. Термін «функціональна область» означає ту роботу, яку виконує підрозділ для організації в цілому. Наприклад, функціональною областю контрольно-ревізійної комісії спортивного клубу є контроль за веденням фінансових справ у відповідності до чинного законодавства.

Структура організації – це логічне співвідношення рівнів управління та функціональних областей, побудоване у такий спосіб, який дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Зазначення функціональних областей обумовлює структуру організації і, значною мірою – успіх її діяльності. Наприклад, в сучасних умовах футбольний клуб, який діє на професійних засадах, повинен мати у своїй структурі підрозділ, який би вирішував питання реклами, спонсорства, укладання контрактів з гравцями тощо. Введення таких підрозділів змінює структуру організації, відповідно вимогам та змісту функціональних областей.

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

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

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

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

Завдання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдань передбачає використання конкретної технології, як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що є на виході.

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

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

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

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

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

Керівники повинні прагнути до врахування розбіжностей у задатках під час визначення посади та змісту роботи конкретного виконавця. Підбір людини, яка краще за інших спроможна виконати визначену роботу – логічний засіб підвищення вигоди від спеціалізації. При необхідності організації віддають перевагу формуванню задатків конкретного працівника для виконання специфічних завдань шляхом відповідного навчання. Задатки відносяться до характеристик, які легше інших піддаються змінам.

Схильність тісно пов'язана із задатками. Це потенціал людини у відношенні до виконання будь-якої роботи. Вона «є результатом сполучення» вроджених якостей, набутого досвіду і розкривається у визначеній області. Важливо для керівника вірно оцінити схильності людини до виконання визначеної роботи.

Управління людьми передбачає врахування того, яку реакцію членів організації очікують вони відносно своєї поведінки. Про ці важливі риси, людського компоненту та особливості управління ними мова буде йти у наступних розділах, які присвячені функціям управління і управлінню персоналом організацій сфери фізичного виховання і спорту.

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

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

Якщо ставлення є індивідуальним переконанням або відношенням конкретної людини (людей), то цінності - це загально визнане переконання у тому, що добре, а що погано. Кожна організація, свідомо або несвідомо, встановлює свою власну систему цінностей. Саме ця система складає організаційну культуру організації.

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

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

В управлінській практиці внутрішні компоненти не можуть розглядатися незалежно один від одного тому, що існує їх взаємозв'язок (рис.3.2). В кінцевому результаті суттєва зміна будь-якого компоненту значно впливає на решту компонентів.

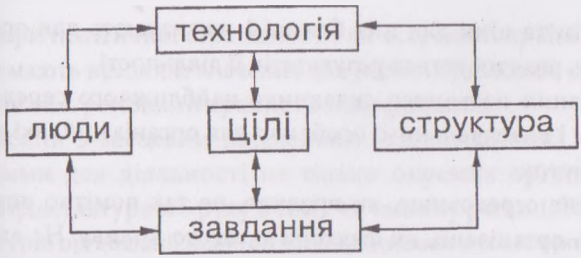


Рис.3.2 Взаємозв'язок внутрішніх компонентів організації

3.4. Зовнішнє середовище організації

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

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

Зовнішнє середовище в теорії управління традиційно поділяється на середовище прямого впливу (найближче середовище) та середовище опосередкованого впливу (віддалене середовище). Наприклад, для спортивної споруди середовищем прямого впливу можуть бути глядачі, що її відвідують, орендарі, будівельні та ремонтні організації, які її обслуговують, керівні організації, яким вона підпорядковується. До віддаленого середовища можна віднести, наприклад, телебачення, яке може позитивно або негативно впливати на глядачів, а через них на діяльність спортивної споруди.

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

Важливим складником найближчого середовища є споживачі, і хоча у фізкультурній практиці не прийнято застосовувати названий термін, саме так можна назвати глядачів на спортивних змаганнях, які споживають видовищні послуги або членів оздоровчих груп, які споживають платні фізкультурні послуги. Саме споживачі вирішують,

які послуги та ціни для них бажані і визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності.

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

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

Середовище опосередкованого впливу, як правило, більш складне, ніж середовище прямого впливу. До нього, згідно теорії управління, відносяться: технологія, стан економіки, соціокультурні та політичні фактори, взаємовідносини з місцевими організаціями (населенням).

Технологія – вже розглядалася вище як один із внутрішніх компонентів організації, однак вона одночасно є і зовнішнім фактором великого значення. В даному випадку маються на увазі технологічні нововведення, які підвищують ефективність діяльності фізкультурних організацій. Наприклад, застосування комп'ютерних систем дає змогу накопичувати, зберігати та використовувати інформацію в діяльності керівних фізкультурних органів, тренувальному процесі, проведенні та суддівстві спортивних змагань.

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

Соціокультурні фактори – стосуються всіх без винятку організацій сфери. В їх переліку є настанови, життєві цінності і традиції населення, що впливають на організацію.

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

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

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

3.5. Регламентування діяльності організацій

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

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

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

- Закони, які мають вищу юридичну силу і приймаються Верховною Радою України;
- Підзаконні акти, які видаються Радами Народних Депутатів інших рівнів і мають силу законів на територіях;
- Специфічні правові акти, які розробляються та діють тільки в сфері фізичного виховання і спорут і є обов'язковими для всіх організацій сфери.
- До правових актів першої групи належать Конституція України та Закони України. У переліку законів можна назвати такі:
- Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII та зміни від 13.10.1994р. № 200/94-ВР, від 18.06.1999р. № 770-XIV, від 10.02.2000р. № 1453-III, від 21.06.2001 № 2548-III [104].
- Закон України «Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» від 14.09.2000р. [99]

- Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1.06.2000р. [95].
- Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті» від 5.05.2001р. [84].
- Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування» від 19.01.2006р. та ін. [86]
- Інші Закони: «Про відпустки», «Про об'єднання громадян», «Про оплату праці», «Про рекламу» [85, 97, 98, 101].
- Зокрема Законом України "Про фізичну культуру і спорт", визначено місце фізичної культури і спорту в житті суспільства, їх соціальні завдання, закріплено право громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Окремий розділ присвячено сферам впровадження фізичної культури. Закон наголошує, що спорт є особливою сферою фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію та ін. [104].

До третьої групи документів правового регламентування належать:

- Єдина спортивна класифікація України;
- Календарний план змагань;
- Положення про про порядок проведення спортивних змагань;
- Правила змагань та ін.

Єдина спортивна класифікація України (далі – ЄСКУ) з видів спорту, що визнані в Україні, є нормативним документом сфери фізичної культури і спорту, який визначає порядок, умови та вимоги, необхідні для присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів (Наказ Мінсім'ямолодьспорту України від 07.04.2006р. № 1088) [34].

ЄСКУ діє на всій території і забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності, спортивних досягнень спортсменів України. Єдина спортивна класифікація України розроблена фахівцями Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за участю всеукраїнських громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування.

Основними завданнями ЄСКУ є:

– визначення рівня кваліфікації спортсменів та тренерів;

– підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;

– забезпечення єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів спортсменам та звань тренерам;

– нормативно-правове забезпечення розвитку спорту.

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

В Україні присвоюються такі спортивні звання і спортивні розряди:

Спортивні звання:

– "Заслужений тренер України" (ЗТУ);

– "Заслужений майстер спорту України" (ЗМСУ);

– "Майстер спорту України міжнародного класу" (МСУМК);

– "Гросмейстер України"(ГУ) – для шахів, шашок;

– "Майстер спорту України" (МСУ).

Спортивні розряди:

– "Кандидат у майстри спорту України" (КМСУ);

– I, II, III розряди;

– I, II, III юнацькі розряди.

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

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

Зміни до Єдиної спортивної класифікації вносяться по завершенню олімпійського чотирьохріччя, з урахуванням рівня міжнародних результатів та стану розвитку виду спорту в країні.

Календарний план змагань – складається за принципом спадкоємності у проведенні змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків. Календарний план затверджений Мінсім'ямолодьспорту є

обов'язковим для виконання усіма організаціями сфери, які беруть участь у проведенні змагань та делегують спортсменів для участі у змаганнях.

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

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

Організаційне регламентування базується на документах, які носять назву "Положення про діяльність..." або "Статут". Прикладом може бути "Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу" або «Статут ФСТ «Україна» [120, 122]. У цих документах визначено: мету і завдання діяльності, структуру організації, функціональні обов'язки посадових осіб та ін.

Нормативне регламентування – це документи, які містять у цифровому виразі нормативи діяльності організацій, їх підрозділів або окремих співробітників. Наприклад, у спортивних школах нормативне регламентуванні включає: кількість вихованців, які займаються у групах та режим навчально-тренувальної роботи; мінімальний вік дітей і підлітків для зарахування до спортивних шкіл; нормативи кількості годин навчальної роботи; наповненість груп та ін.

Адміністративне регламентування – це документи, які видаються адміністрацією (керівною ланкою) тої чи іншої організації. На відміну від попередніх видів, цей вид регламентування можна назвати внутрішнім. Приклади: накази директора спортивної школи, начальника управління, розпорядження заступників керівника, "Посадові інструкції" та ін.

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

3.6. Діловодство і ділові наради

Діловодством називаються усі види роботи із документацією, які мають місце в установах, організаціях, навчальних закладах, спортивних школах, фізкультурних осередках, в ході виконання ними своїх функцій та реалізації завдань. Це також сукупність методів і форм роботи зі службовою документацією [29].

Стан діловодства, тобто рівень організації роботи із документами, справляє суттєвий вплив на всі важливі ділянки управління: керівництво, регулювання, облік, контроль та ін.

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

Зазвичай, у фізкультурних та спортивних організаціях є типові інструкції з діловодства, у яких відображена наступна інформація:

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

- правила зберігання і порядок подання справ у архів;
- правила виконання архівних матеріалів.

Якщо у наявності є уніфіковані документи – вони повинні бути у додатках до інструкцій.

Інструкція затверджується наказом керівника. У діяльності організацій сфери частіше зустрічаються наступні види управлінських документів: статути, положення про діяльність, плани, постанови (рішення, розпорядження, наказ), звіти, протоколи, повідомлення, інструкції (посадові та ін.), службові записки; листи, доповідні записки, довідки, акти, телефонограми.

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

Велике значення має вірне формування справ, тобто групування документів у справи і систематизація їх всередині кожної справи. Під час групування необхідно:

- вірно визначити приналежність документа до тої чи іншої справи за номенклатурою;
- окремо формувати справи з документами постійного і тимчасового терміну зберігання;
- групувати у справи лише виконані та вірно оформлені документи;
- всередині справи групувати документи послідовно за порядком вирішення питань, алфавітом, хронологією;
- групувати справи одного року.

На постійне зберігання, у першу чергу, відбирають основні документи (статути, положення про діяльність, накази, плани, звіти, протоколи, листування керівництва з важливих питань).

Знищення справ, термін зберігання яких вичерпано, оформлюється актами. Важливим компонентом організаційно-управлінської діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту є **ділові наради** (президії, засідання, колегії, тренерські ради та ін.), які проводяться для обговорення нагальних питань, залучення необхідної інформації, виробки сумісних рішень та ін.

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

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

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

Усі наради поділяються на:

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

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

Диспетчерські наради можуть проводитись в процесі кожної стадії процесу управління: збору інформації, її переробки і використання, прийняття рішень. Такі наради мають завершуватися повідомленням конкретних розпоряджень. Такі наради інколи проводять із використанням селекторного зв'язку (рапорти по телефону), що економить час і зусилля.

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

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

Щоб не примушувати працівників впродовж робочого дня кілька разів переключатися з одного виду роботи на інший – наради слід планувати на завершення робочого дня або зразу після обідньої перерви. Засідання громадських організацій, осередків, комісій мають відбуватися лише у позаробочий час.

Невірною є точка зору про те, що ефективними можуть бути лише наради з одного питання. Насправді ефективність нарад

більшою мірою залежить не від кількості питань, а від ретельності їх підготовки.

Регламент зазвичай визначається самими учасниками наради.

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

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

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

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

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

– зміст питань, які будуть обговорюватися, головну тему;

– хто і яку підготовчу роботу повинен буде провести;

– запрошення на нараду слід розсилати за тиждень до її проведення.

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

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

3.7. Спонсорство, юридична та соціальна відповідальність організацій

Як було зазначено вище, в ринкових умовах функціонування сфери фізичного виховання і спорту незалежної України отримала розповсюдження спонсорська діяльність.

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

Сьогодні в Україні та багатьох країнах пострадянського простору пошук спонсорів – одне із найбільш розповсюджених занять у мистецтві, культурі, фізичній культурі та спорті. Однак, знайти спонсора не так легко. Не існує певних традицій, слаба економіка, мало хто знає як це робиться. Разом з тим, фірми чи підприємства, які хочуть стати спонсорами також не зовсім знають з чого почати, кому віддати перевагу.

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

Під **спонсорством розуміють** фінансову або іншу матеріальну допомогу, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям або особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів.

Не слід плутати спонсорство із **меценатством.**

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

З історії ми знаємо багатьох меценатів, котрі були покровителями мистецтва. Однак, на думку деяких фахівців діяльність меценатів відноситься тільки до області культури і мистецтва. Спорт, на їх думку, пов'язаний виключно із спонсорством. На думку Гуськова С.І., такий підхід не зовсім правильний і не вичерпує всіх існуючих на сьогоднішній день ситуацій. Якщо меценатство скероване на покровительство мистецтва, літератури, то чому спорт, який є

елементом культури, спортивні „зірки" не можуть викликати активний інтерес ймовірних багатих покровителів? [24, 25].

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

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

Отже, **спонсорство** – це ділові взаємовідносини між тим, хто надає засоби, послуги і організацією або особою, котрі пропонують взамін будь-які права, привілеї, які спонсор може використати в своїх комерційних цілях.

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

Причини спонсорства виходять із природи самого спорту як соціального явища. Спорт – це глядачі на стадіоні, в палаці спорту, біля екранів телевізорів, які є різноплановими за своїми демографічними характеристиками [44, 52]. Використовуючи популярність спорту і його особливий імідж, спонсор отримує особливий і недорогий канал розповсюдження інформації про свою фірму і продукцію. Спонсорство в спорті дозволяє зміцнити, підвищити вже досягнутий рівень популярності фірми-спонсора, а також створити її новий імідж.

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

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

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

Відносини між спонсором і спортивною організацією оформлюються спеціальним контрактом, який містить: повні назви, адреси, номери рахунків; перелік прав, які надаються спонсору; характер, обсяг, терміни, умови, надання допомоги спортивній організації; можливі дії

спонсора в ході спортивних заходів; умови контролю за використанням матеріальної допомоги, яку надав спонсор; терміни угоди, умови її продовження, розширення, скорочення, розриву; додаткові юридичні аспекти.

Принципи взаємовідносин в системі „спонсори-партнери" наступні:

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

Найбільш розповсюдженими ***формами матеріальної допомоги***, яку надають спонсори організаціям сфери фізичного виховання і спорту є наступні:

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

Спортивні організації можуть запропонувати спонсорам:

- розміщення назви фірми та її символіки на спортивних спорудах, формі, сумках, плакатах, календарях, на фото клубних команд, на автомашинах та ін.
- розміщення символіки спортивної організації на товарах, рекламних зображеннях, ділових паперах;
- виставки взірців і продаж товарів спонсора на спортивних змаганнях та спортивних спорудах;
- надання спонсору безкоштовних квітків на змагання, прийоми;
- використання для реклами імені та особистості видатного спортсмена;

- дозвіл фірмі називатися „офіційним спонсором" спортивної організації.

Вибір спонсорів проводиться з врахуванням відповідності їх діяльності профілю організації. Наприклад, спонсором боксерів краще бути фірмі, яка випускає товари для чоловіків; гімнасток – фірмі, яка „працює" для жінок.

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

Отже, на сьогоднішній день серед фірм-спонсорів є такі що:

- виробляють спортивні товари і обладнання: „Adidas", „Nike", „Reebook" та ін.
- випускають продукцію "близьку" до спорту, необхідну для проведення змагань: харчові продукти, прохолоджувальні напої („Coca-Cola") та ін.;
- мають зі спортом віддалений зв'язок: страхові компанії, авіакомпанії, банки.
- не мають до спорту абсолютно ніякого відношення: "Semens", "Zepter" та ін.;
- випускають несумісну зі спортом продукцію: пивні компанії, горілчані заводи, табачні фабрики.

Існує думка, що спонсорство необхідне для повноцінного розвитку сфери фізичного виховання і спорту в умовах ринкової економіки сучасної України, спонсорство може виступати ознакою соціальної відповідальності організацій, яку в теорії та практиці управління розглядають поряд із відповідальністю юридичною.

Дотримання в практиці управління законодавчих та нормативних положень пов'язують із поняттям юридичної відповідальності. Однак не можливо видати документи, які регламентували би діяльність організацій у всіх багато чисельних професійних та життєвих ситуаціях[21]. Тому, поряд із поняттям юридичної відповідальності, слід розглядати поняття соціальної відповідальності – тобто відповідальності перед суспільством, співпрацівниками, громадськістю, населенням. В основі соціальної відповідальності лежить вірно обрана поведінка, поняття етики. Етичними або не етичними можуть бути цілі діяльності організації, способи, що використовуються для їх досягнення. Одним із дієвих засобів

підвищення соціальної відповідальності організації є навчання етичній поведінці її співробітників [36].

Підсумок

У розділі 3 висвітлено поняття «організація», наведено інформацію про типологію організацій сфери фізичного виховання і спорту. Детально висвітлюються складники внутрішнього і зовнішнього середовища організацій, види регламентування їх діяльності, наведено умовну класифікацію документів регламентування діяльності.

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

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

Контрольні запитання і завдання:

1. Які особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах?
2. Які нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні?
3. Що є спільного та розбіжного в їх діяльності та діяльності традиційних організацій?
4. За якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості?
5. Назвіть і охарактеризуйте відомі Вам типи організацій сфери фізичного виховання і спорту.
6. Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації, назвіть його компоненти.
7. Що таке «зовнішнє середовище організації» і як воно поділяється за особливостями впливу на організацію?
8. Які фактори середовища опосередкованого впливу є важливими для успішності діяльності організацій?

9. Охарактеризуйте види регламентування діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту.

10. Що таке «діловодство» в організаціях? Охарактеризуйте зміст типової інструкції з діловодства.

11. Що вам відомо про раціональне проведення ділових нарад, їх типи та підготовку?

12. Охарактеризуйте значення спонсорства для діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту.

13. Що можуть надати спонсори організаціям сфери?

14. Що можуть запропонувати організації сфери спонсорам?

15. Охарактеризуйте засади юридичної та соціальної відповідальності організацій за результати своєї діяльності.

РОЗДІЛ 4
ПРИНЦИПИ, ФУНКЦІЇ ТА МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

4.1. Принципи управлінської діяльності

В теорії управління під терміном принцип (лат. – основа) розуміють вихідне положення теорії, загальну ознаку, обов'язкову умову. Наприклад, в тоталітарній державі (колишній СРСР), якою управляла одна керівна партія, домінував принцип партійності. Згідно з ним управління, в тому числі підбір управлінських кадрів, визначення цілей управління та інше підпорядковувалися, перш за все, інтересам (вимогам) пануючого суб'єкта.

У суспільстві із розвинутими ринковими відносинами та достатнім ступенем соціалізації, як правило, діє принцип сполучення інтересів особистості, колективу, суспільства [3, 48].

У громадських організаціях, під час прийняття важливих рішень, дотримуються принципу більшості. У військових – принципу одиноначальності.

Фахівцями виділені загальні принципи професійного управління. До них належать наступні:

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

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

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

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

5. Наявність реальних можливостей для практичного здійснення управлінської діяльності. Цей принцип вимагає для управлінського суб'єкта достатньо правових та ресурсних можливостей. В тому числі власних повноважень, чисельності і кваліфікації виконавців, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних, часових та інших ресурсів.

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

Для менеджменту сфери фізичного виховання і спорту, як і для багатьох інших сфер управління, характерні наступні важливі принципи:

– державної підтримки розвитку фізичної культури і спорту. Держава забезпечує розвиток фізичної культури і спорту в країні, підтримує олімпійський рух та ін.

– системності в управлінні розвитком фізичної культури і спорту. Визначає необхідність розгляду фізкультурно-спортивної організації як цілісної системи, до якої входять різні підрозділи (ланки), що взаємодіють із зовнішнім середовищем.

– наукової обґрунтованості. Доводить необхідність використання в управлінні наукового підходу, прийняття управлінських рішень повинно базуватися на основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей і прогресивних тенденцій.

– ієрархічної впорядкованості. Встановлює вимоги раціонального розподілу управлінської праці.

– врахування спортивних інтересів населення при організації для нього фізкультурно-спортивних занять. Передбачає систематичне вивчення організаціями фізкультурно-спортивної направленості інтересів різних соціально-вікових груп, особливо молоді.

– територіально-галузевий. Використовується в громадських організаціях (наприклад в ФСТ).

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

1. Актуальність роботи тобто її своєчасність, відповідність об'єктивним вимогам, умовам та ін.

2. Законність діяльності тобто її відповідність чинному законодавству, нормам права, соціальним вимогам, місцевим правилам, традиціям та ін.

3. Можливість виконання завдань за ресурсами, реальністю термінів виконання, чисельністю та кваліфікацією виконавців, їх інтересами, політичним та релігійним переконаннями.

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

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

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

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

Дотримання вищенаведених принципів управління діяльністю організації є гарантом її успішності.

4.2. Класифікація та взаємозв'язок функцій управління

Слово „функція" означає діяльність, виконання будь-якої дії, роботи. Відповідно до управління функцією позначають окремі види управлінської діяльності, які обумовлені поділом і спеціалізацією праці в сфері управління [36, 50, 134].

Розглянемо декілька варіантів визначення. **Функції управління** – це:

– форма реалізації відносин управління, особливий вид діяльності, цілеспрямованої дії на взаємовідносини людей в процесі виробництва;

– відносно обособлені дії, які відображають напрям, стадію управлінської діяльності та складають її зміст;

– сукупність дій, метою яких є підвищення ефективності діяльності об'єкта управління.

Численні дослідження, що проведені фахівцями різних країн дозволяють прийти до висновку, що найбільш розповсюдженою є класифікація функції, за ознакою змісту управління, на дві групи. Це – загальні або основні та специфічні функції.

Загальні функції є універсальними, не залежними від змісту виробництва.

Першими, хто досліджував функції управління були засновники Класичної школи. Вони приділяли значну увагу вдосконаленню управління організацією вцілому та описали функції управління.

Разом з тим, Анрі Файоль – перший розробник загальних функцій управління, писав, що існує п'ять головних функцій. На його думку, управляти означає: розпоряджатися і планувати, організовувати, координувати і контролювати. Інші автори розробили інші переліки функцій [58].

Огляд сучасної літератури дозволяє виявити наступні загальні функції управління: планування, організація, розпорядження чи командування, мотивація, керівництво, координація, контроль, комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво, ведення переговорів і укладання угод та ін.

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

Загальні функції управління поділяються на підфункції тобто на різні види робіт, які утворюють стандартний цикл управління. До нього входять:

– планування
– організація
– координація
– контроль
– регулювання
– облік
– виконання перетворюючих і коректуючих дій
– стимулювання
– активізація робіт.

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

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

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

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

Тобто, виконання певних управлінських функцій забезпечує суть та зміст управлінської діяльності на всіх рівнях фізкультурно-спортивної організації. Саме через їх реалізацію здійснюється управління спеціальними функціями організації, тобто тими, які притаманні конкретній організації сфери.

У розділі будуть розглянуті функції, які в теперішній час загальновизнано вважаються притаманними всім організаціям.

Таким чином, процес управління складається із функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Ці чотири первинні функції управління об'єднані зв'язувальними процесами, якими є комунікації та прийняття рішенн (рис.4.1).Таке виділення окремих функцій є умовним тому, що в процесі управлінської праці майже неможливо виділити у «чистому» вигляді ту чи іншу функцію. Комунікації та прийняття рішень мають місце при виконанні будь-якої управлінської дії. Вони «вмонтовані» в усі функції управління і

допомагають їх виконанню. Саме тому розглядати функції управління без зв'язувальних процесів не доцільно (рис.4.1).

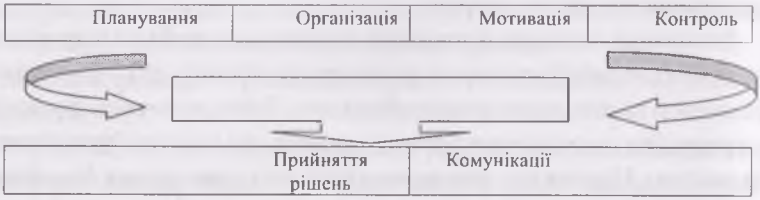


Рис.4.1 Функції управління та зв'язувальні процеси

До специфічних функцій, які визначають специфіку діяльності тієї чи іншої організації сфери, її підрозділів або конкретних співробітників можна віднести:

- пропаганду фізичної культури;
- підготовку спортсменів високого класу;
- оздоровлення населення засобами фізичної культури;
- науково-методичне забезпечення;
- будівництво спортивних споруд;
- проведення змагань:
- медичний контроль;
- встановлення міжнародних спортивних зв'язків та ін.

Специфічних функцій управління можна наводити дуже багато. За даними науковців у сфері фізичної культури установи та організації зі своїми підрозділами, відділами, службами, управліннями виконують понад 200 різноманітних функцій, що забезпечує їх життєдіяльність та результативність праці [13, 36].

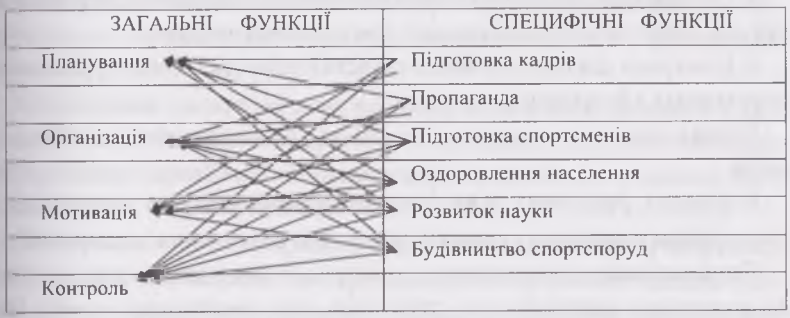
Слід зазначити, що розподіл функцій управління на групи є умовним, в практиці управління буває так, що деякі із загальних функцій виявляються притаманними управлінським підрозділам або службам і є для них специфічними. Наприклад, контрольно-ревізійна комісія спортивного клубу виконує специфічну функцію контролю за фінансово-господарською діяльністю, використанням

коштів тощо. Одночасно названа функція входить до переліку основних тому, що вона є складовою управлінського процесу. Крім того, треба мати на увазі, що загальні і специфічні функції тісно пов'язані між собою [36]. Розглянемо це за допомогою табл.4.1.

У табл.4.1. зображені дві подані вище групи функцій і показано, що для виконання будь-якої специфічної функції необхідна наявність всіх загальних функцій управління.

Таблиця 4.1

Взаємозв'язок функцій управління



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

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

4.3. Планування як функція управління

Планування не являє собою окрему одноразову подію, це є безперервний процес в силу, як мінімум, двох причин. По-перше, організації час від часу визначають нові або уточнюють старі цілі, і для їх досягнення потрібне планування. По-друге, до постійного планування або внесення коректівів до планів спонукають зміни у навколишньому середовищі [36, 50].

Під **плануванням** розуміють діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль. Передбачається

також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління.

Головні складові планування:

1. Визначення цілей та робочих завдань майбутньої роботи;

2. Визначення переліку операцій необхідних для досягнення визначених цілей і вирішення завдань;

3. Ресурсне забезпечення роботи, яка планується, тобто кадрове та матеріально-технічне забезпечення для виконання визначених завдань;

4. Організація виконання, тобто послідовне і паралельне виконання дій для забезпечення виконання поставлених завдань;

5. Контроль діяльності, тобто співставлення та оцінка отриманих результатів з бажаними.

Принципи планування: реальність, оптимальність, своєчасність.

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

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

Фахівці вважають, що 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. Розглянемо їх детальніше.

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

Зростання – є другою альтернативою, 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». Названа альтернатива передбачає встановлення рівня цілей нижче досягнутого у минулому.

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 за 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 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, трудовтрати, обсяг рухової активності тощо.

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

Прикладом документів статегічного 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) [36].

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

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

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

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

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

Реалізація функції «організація» здійснюється у процесі організаційної діяльності. Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Основними складниками організаційного процесу (організаційної діяльності) є:

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

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

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

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

д) забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та 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) структури.

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

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

Делегування означає передачу завдань 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. Загальновідомим прикладом кінцевої відповідальності за керівництво є вислів, який містився на робочому столі одного із президентів США Г.Трумена: «Більше відповідальність звалювати ні на кого». Таким чином президент демонстрував своє розуміння кінцевої відповідальності за діяльність уряду.

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

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

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

Слід розуміти різницю між поняттями «повноваження» і «влада», їх часто плутають, або вважають синонімами. Повноваження визначають право посадової особи використовувати ресурси організації. Влада – реальна спроможність діяти або можливість впливати на ситуацію. Можна мати владу, не маючи повноважень

і, навпаки, мати повноваження і не мати влади. Іншими словами: повноваження – те що має право робити людина, яка обіймає певну посаду; влада – реальна спроможність впливати на поведінку інших.

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

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

– відсутність додаткових мотиваторів, позитивних стимулів за додаткову роботу і пов'язана з нею відповідальність.

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

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин. Система, яка має оптимальну структуру, є більш стійкою та життєздатною, може ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем та досягати своїх цілей.

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

У структурі фізкультурної організації, як системи, можна виділити головні компоненти. Вони, на прикладі спортивної школи, виглядають таким чином:

1. Керуюча підсистема (керівники школи та тренери).
2. Результуюча підсистема (вихованці спортивної школи).
3. Забезпечувальна підсистема (співробітники, які забезпечують ресурсами та обслуговують процес функціонування спортивної школи). Структурні компоненти спортивної школи подані на рис.4.2.

СПОРТИВНА ШКОЛА		
Підсистеми		
керуюча: директор, заступник, тренери, інструктори	результуюча: вихованці у складі груп різних типів	забезпечувальна: бухгалтер, лікар, працівники стадіону, ін.

Рис.4.2 Структурні компоненти організації (на прикладі спортивної школи)

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 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 (рис.4.3.).

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

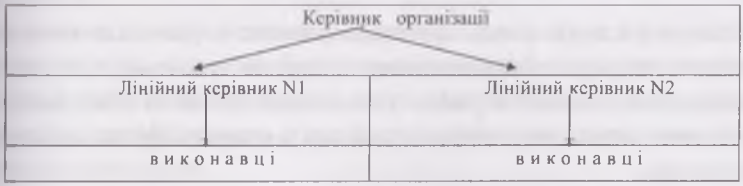


Рис.4.3 Схема лінійної структури управління

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;

– багатоаспектність діяльності керівника;

– відсутність у системі управління спеціалістів з реалізації окремих функцій.

Функціональна структура. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис.4.4).

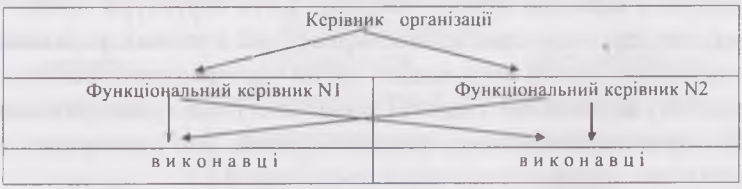


Рис.4.4 Схема функціональної структури управління

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника 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 існує спеціальний орган (штаб), який розробляє проблемні питання, 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, які пропонуються керівництву для прийняття остаточного рішення.

Крім ділення організації за горизонталлю, про яке йшла мова вище, 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. Ведучи мову про той чи інший ступінь централізації або децентралізації, можна фактично визначити ступінь делегування повноважень у прийнятті важливих рішень нижчими рівнями управління.

Як зазначено вище, організації поділяються на підрозділи за напрямками діяльності (видами спеціалізації). Така спеціалізація

підвищує потенціал організації. Для того, щоб цей потенціал реалізувати, керівництву необхідно ввести в організаційну структуру механізм координації та інтеграції всіх підрозділів.

Інтеграція – процес досягнення єдності зусиль 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.

4.5. Мотивація діяльності співробітників організацій

Керівники проводять свої рішення у життя, застосовуючи у практичній діяльності функцію **«мотивація»**.

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності, для досягнення особистих цілей або цілей організації.

Систематичне вивчення мотивації, з точки зору психології, не дозволяє точно визначити, що саме спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини під час праці дає деякі загальні пояснення мотивації. Щоб зрозуміти зміст теорій мотивації слід засвоїти базові поняття: ***потреби та заохочення***.

Потребу визначають як фізіологічне або психологічне відчуття нестачі чогось важливого для людини. Є різні точки зору на класифікацію людських потреб. Однак більшість фахівців теорії управління погоджуються, що потреби можна класифікувати на первинні та вторинні.

Первинні потреби є за своєю природою фізіологічними і, як правило, вродженими (потреба їсти, дихати, рухатися, відпочивати, спати, ін.)

Вторинні потреби за своєю природою психологічні (потреба успіху, поваги, влади, ін.). Первинні потреби закладаються генетично, вторинні – формуються та усвідомлюються із досвідом. У зв'язку з тим, що люди мають різний набутий досвід, вторинні потреби розрізняються більше, ніж первинні.

Потреби, коли вони відчуваються людиною, викликають у неї стан прагнення. Прагнення – це відчуття нестачі чого-небудь, яке

має визначену спрямованість. Мета в даному випадку сприймається людиною як засіб задоволення потреби. Задоволення, яке отримує людина досягнувши визначеної мети, впливає на її поведінку в аналогічних обставинах у майбутньому. Люди прагнуть повторювати таку поведінку, яка асоціюється у них із задоволенням потреб і уникнути такої, яка асоціюється із їх незадоволенням. Названий факт відомий в теорії управління як «закон результату».

У мотиваційній діяльності термін ***«заохочення»*** має більш широке тлумачення ніж просто гроші або інші відзнаки, з якими частіше всього це слово асоціюється.

Заохочення (або винагорода) – все те, що людина вважає цінним для себе. А поняття цінностей у людей індивідуальні, специфічні, тому і різною є реакція на заохочення та його відносну цінність.

Розрізняють внутрішні та зовнішні заохочення (винагороди).

Внутрішні дає сама робота. Наприклад: це почуття досягнення результату, змістовності та важливості роботи, яка виконується, самоповаги. Дружбу та спілкування, які виникають під час роботи, слід розглядати також як внутрішню винагороду. Найбільш простий спосіб забезпечення внутрішніх винагород –створення відповідних умов роботи і точне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди виникають не від самої роботи, а від реакції оточуючих на її результати, Вони надаються організацією. Це зарплатня, просування по службі, символи службового статусу (кабінет, автомобіль), а також похвала та визнання.

Щоби визначити, у яких пропорціях слід застосовувати внутрішні та зовнішні заохочення з метою мотивації, керівники повинні вивчати і знати потреби своїх підлеглих. В цьому полягає мета різних ***теорій мотивації.***

Таких теорій сучасне управління визнає і застосовує декілька. Вони, незважаючи на деякі розбіжності, не протирічать, а доповнюють одна одну.

Всі описані теорії мотивації можна умовно поділити на ***змістовні та процесні***. У першій групі теорії, які описують зміст людських потреб та послідовність їх формування, у другій – йдеться про сам процес мотивації.

До змістовних теорій мотивації відноситься теорія потреб видатного українського вченого ***М.Туган-Барановського***, який ще наприкінці

XIX століття описав 5 умовних груп потреб: фізіологічні, статеві, симптоматичні інстинкти, альтруїстичні, практичного характеру. М.Туган-Барановський особливого значення надавав раціональним почуттям, приналежності до народностей, моральним і релігійним поглядам [50].

У 40-х роках XX століття до вивчення людських потреб звернувся американський фахівець ***А.Маслоу***. Згідно розробленої ним теорії, існують п'ять категорій потреб, які розташовані у вигляді чіткої ієрархічної структури. Це первинні: фізіологічні (у їжі, одязі, повітрі, русі), безпеки і захищеності (від фізичної та психологічної небезпеки) та вторинні: соціальні (відчуття причетності до події), поваги (визнання з боку оточення), самовираження (реалізація власних можливостей) [58].

Побудувавши свою ієрархію, А.Маслоу хотів показати, що задоволення потреб нижчих рівнів впливає на поведінку людини перш, ніж на мотивації почнуть відбиватися потреби більш високих рівнів. Маючи на увазі, що з розвитком людини, як особистості, збільшуються її потенційні можливості, потреба у самовираженні ніколи не може бути повністю задоволена. Саме тому процес мотивації поведінки через задоволення потреб є безмежним.

А.Маслоу стверджував, що поведінка людини залежить від того, який з п'яти основних видів потреб є на даний момент домінуючим. Кожна людина в один і той же час має потреби всіх п'яти типів, але сила кожної потреби в якийсь конкретний час залежить від особових пріоритетів людини. Залежно від цих пріоритетів шикується ієрархія потреб. А.Маслоу ствердджував, що основні п'ять типів потреб майже завжди йдуть почергово.

Керівник, який знає рівень потреб свого підлеглого, може передбачати, який тип потреб домінуватиме у нього в майбутньому, і отже, може вибрати найефективніший мотиватор.

Розглянемо основні рівні ієрархії потреб А.Маслоу.

Фізіологічні потреби. Складаються з основних, первинних потреб людини, іноді навіть неусвідомлених. В окремих роботах сучасних дослідників, їх називають біологічними потребами. Стосовно робочого середовища, це потреби в заробітній платні, відпустці, пенсійному забезпеченні, перервах, сприятливих робочих умовах, освітленні, опалюванні, вентиляції.

Потреба в безпеці. Як тільки фізіологічні потреби задоволені, на передній план виходить потреба безпеки. Ці потреби відображають бажання зберегти вже одержані нагороди і положення та захистити себе від небезпеки, шкоди, загроз, травм, втрат або позбавлень. В організаціях ці потреби мають форму боротьби службовців за безпеку роботи, введення системи старшинства, організацію профспілок, безпечні умови роботи, додаткові пільги, страховку і вихідну допомогу.

3. Соціальні потреби. Коли досягнуте задоволення фізіологічних потреб і потреб в безпеці, увага людини концентрується на потребі в дружбі, любові і приналежності. Як "соціальні особи" люди мають бажання подобатися іншим і хочуть задовольнити свої соціальні потреби на роботі. Це відбувається шляхом входження у формальні й неформальні робочі групи, шляхом співпраці з іншими робітниками і ухвалення участі в різноманітній спільній діяльності.

Потреби в пошані. Ці потреби можуть приймати дві різні форми. Перша – це потреба в самоповазі, тобто задоволення самим собою. Самоповага тісно пов'язана з відчуттям досягнення мети, компетентністю, знаннями, зрілістю і залежності. Друга форма – потреба в пошані інших людей. Ця потреба пов'язана з репутацією, суспільним визнанням, статусом в групі. У будь-якій організації нагороди, які можуть задовольнити потребу в пошані, включають почесні звання, інші форми визнання, похвали, додаткові зобов'язання і просування по службі.

Потреби в самореалізації і в самовираженні. Коли задоволені потреби чотирьох нижніх рівнів, людина фокусує свою увагу на задоволенні потреби в самореалізації. Намагаючись цього досягти, люди прагнуть реалізувати весь свій потенціал, вдосконалити свої здібності і бути "кращими". Така потреба в самовираженні є найвищою зі всіх людських потреб.

Факт, що людські потреби можна розташувати в ієрархічному порядку, має важливе значення. Потреби нижніх рівнів повинні бути задоволені в першу чергу, тільки після цього можна звертатися до потреб більш високих рівнів.

Окрім цього, варто врахувати, що потреби низьких рівнів формують той фундамент, на якому будуються потреби вищих рівнів. Тільки в тому випадку, якщо потреби низького рівня залишаються

задоволеними, у керівника є шанс добитися успіху, мотивуючи робітників через задоволення потреб більш високого рівня.

Важливе значення має зауваження А.Маслоу про так звані "рушійні силі", згідно яких кожна людина прогресує від мотивації потребами низького рівня до мотивації потребами більш високих рівнів.

Не менше важливе значення має ідея достатності. Людина ніколи не переживе почуття повного задоволення своїх потреб. Більшість людей хоче ще більше грошей, безпеки, друзів, пошани і самовпевненості, незалежно від того, скільки вони вже всього добилися. Таким чином, людина рухається вгору за ієрархією не у разі, коли його потреби повністю задоволені, а коли вони достатньо задоволені.

При вживанні ієрархії потреб за А. Маслоу велика роль відводиться інтуїції, що і є кращим поясненням її популярності. Проте, з погляду конкретних дій керівництва, підхід Маслоу має ряд труднощів. Перш за все, більшість з нас в один і той же час можуть знаходитися на декількох рівнях ієрархії потреб.

По-друге, важко визначити рівень потреб, задоволенням яких можна мотивувати людину зараз. Частково проблема походить від того, що дуже важко відрізнити дрібні, незначні зміни в потребах, які відбуваються щодня від більш значних.

Третя складність виникає при вимірюванні потреб людини. Більшість з нас відчуває великі складності у визначенні своїх власних потреб і пріоритетів. Керівник, який повинен створити мотиваційне середовище для багатьох своїх підлеглих, стикається зі складним завданням.

Окрім цього, люди значно розрізняються в своєму розумінні того, що таке достатньо задоволена потреба. У будь-якому випадку необхідно пам'ятати, що пріоритети, які відносяться до різних рівнів потреб, змінюються, і що будь-який підхід і прийом буде набагато ефективнішим, якщо люди розумітимуть сутність цього підходу.

Четверта складність. Для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не є обов'язковим повне задоволення потреб більш нижчого рівня. Можна навести дуже багато прикладів, коли людина в умовах небезпеки або соціальної незадоволеності прагне до поваги та самовираження. Так, в умовах економічних негараздів, низького рівня оплати праці, продовжують на високому рівні виконувати свої професійні обов'язки

багаточисельні фізкультурні фахівці: тренери, викладачі фізичного виховання, спеціалісти-реабілітологи тощо.

Завдяки теорії А.Маслоу стало зрозумілим те, що мотивація людей визначається широким спектром їх потреб. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовільнити свої найважливіші потреби завдяки такому образу дій, який сприяє досягненню цілей всієї організації.

Залежно від рівня життя в тій чи інший країні, розміру заробітної платні та споживчого мінімуму, керівники можуть мотивувати своїх підлеглих задоволенням їх потреб нижчого або більш високого рівнів.

До ***процесних теорій мотивації*** відносяться, зокрема, теорія очікування та теорія справедливості.

Теорія очікування (за В.Врумом). Зміст теорії полягає в тому, що поряд із врахуванням потреб при мотивації, слід брати до уваги такі моменти:

- людина очікує, як наслідок своєї визначеної поведінки, здобуття чогось бажаного. Наприклад: спортсмена мотивує до постійних тренувань очікування того, що він посяде високе місце на змаганнях. Студента мотивує до занять очікування набуття вищої освіти, цікавої роботи, соціального та професійного статусу тощо. Керівникам, які прагнуть підвищити мотивацію своїх підлеглих теорія очікування надає для цього різні можливості [58].
- керівник очікує від своїх підлеглих певних результатів.
- оцінка підлеглими своїх сил багато в чому залежить від того, чого очікує від них керівник. Наприклад: спортсмен прагне до результатів на змаганнях, які очікує від нього тренер.

Теорія справедливості (за С.Адамсом). Теорію можна представити таким чином:

- люди суб'єктивно зіставляють свої винагороди із затраченими зусиллями та винагородами інших працівників, які виконували аналогічну роботу.
- якщо таке порівняння виявляє дисбаланс, у працівника виникає психологічна напруга, він вважає свою винагороду не справедливою [58].

Такого працівника слід мотивувати поясненням ситуації, або для встановлення справедливості – зняти дисбаланс. Дослідження свідчать: коли люди переконані, що їм не доплачують – вони починають

працювати менш інтенсивно; коли вважають, що їм переплачують – вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

Теорія справедливості, можливо, найлегша для сприйняття зі всіх мотиваційних моделей, і вона володіє найбільшою цінністю для керівника, який хоче зрозуміти засади мотивації своїх підлеглих.

Таким чином, теорії мотивації розглядають дії керівників, які примушують людину спрямовувати свої зусилля на досягнення різних цілей.

У підсумку слід сказати, що керівнику необхідно добре знати своїх підлеглих та їх потреби. У зв'язку з тим, що потреби постійно змінюються, не слід розраховувати, що мотиватори, які спрацювали один раз, будуть ефективними постійно.

4.6. Контроль, облік, звітність

Важливим в діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту є функція контролю, поряд з якою знаходиться облік та звітність.

Процес управління, як правило, супроводжується багатьма невизначеностями: плани не завжди виконуються, як було задумано; люди не завжди приймають делеговані їм повноваження та обов'язки; керівництво не завжди спроможне, належним чином, мотивувати людей; змінюються умови оточуючого середовища, до яких слід адаптуватися організації.

Для того, щоб визначити все це, застосовується **контроль** тобто процес, за допомогою якого керівництво організації визначає: чи вірні його рішення, чи не потребують вони певного коректування?

Контроль – система спостереження, перевірки та оцінки відповідності процесу функціонування організації прийнятим управлінським рішенням [36].

Контроль є базовим елементом процесу управління. Ні планування, ні утворення організаційних структур та делегування повноважень, ні мотивацію не слід розглядати відірвано від контролю.

Існує три різновиди контролю, які мають спільну мету – сприяти тому, щоб фактичні результати були якомога ближчими до бажаних. Вони розрізняються за часом здійснення – це попередній, поточний та заключний контроль.

Попередній контроль носить таку назву тому, що здійснюється до фактичного початку роботи і є своєрідним контролем готовності до її виконання. В організаціях попередній контроль використовується в трьох ключових напрямках – по відношенню до людських, матеріальних та фінансових ресурсів.

Розглянемо цей вид контролю на конкретному прикладі: директор спортивної школи вирішив проконтролювати набір в групи початкової підготовки. У зв'язку з тим, що контроль попередній, він починається фактично до початку самого набору. Директор з'ясовує, чи спроможні його підлеглі провести повноцінний набір в групи, чи володіють вони методами тестування, чи спроможні провести бесіду, щоб зацікавити дітей (людські ресурси). Увага директора також повинна бути привернута до стану місць майбутніх занять, інвентаря, обладнання, пристроїв – всього того, що необхідно для початку успішної роботи (матеріальні ресурси).

Фінансове забезпечення діяльності, що контролюється, як і діяльності організації в цілому, гарантує бюджет спортивної школи (поточний фінансовий план). Він одночасно є засобом попереднього контролю, його наявність гарантує, що тренери будуть мати зарплату і необхідні спортивні споруди будуть орендовані. Тобто процес діяльності, в даному випадку – набір груп початкової підготовки, має підстави бути успішним.

Поточний контроль – називається так тому, що здійснюється безпосередньо в ході проведення робіт.

Коли почався процес набору в групи, директор може контролювати його хід. Він цікавиться, які загальноосвітні школи відвідали його підлеглі, які застосували методи залучення дітей, як контактували з адміністрацією шкіл, з учителями фізкультури, батьками, як саме проводили тестування. Для здійснення поточного контролю керівнику необхідно мати так званий зворотній зв'язок, тобто до нього повинна надходити вся та інформація, яка була зазначена вище.

Заключний контроль – теж передбачає застосування зворотного зв'язку, але вже після того, як робота виконана. На даному етапі фактично отримані результати порівнюються з тими, які були заплановані та вимагаються.

Заключний контроль дає керівникові інформацію, яка необхідна для планування аналогічної діяльності у майбутньому. У нашому

прикладі на етапі заключного контролю директор перевіряє: як проведено набір, чисельність груп, їх наповнення, показники фізичної підготовленості нових вихованців.

Далі розглянемо процес контролю, який включає: вивчення стану справ або результатів діяльності, співставлення отриманих результатів з критеріями виконання та прийняття необхідних коректуючих рішень [36].

Визначення критеріїв виконання – елемент процесу планування. Процес контролю передбачає співставлення з ними отриманих результатів. В даному випадку це можуть бути показники кількості набору та показники рівня фізичної підготовленості (тестування) дітей. На даному етапі директор спортивної школи визначає – наскільки досягнуті результати, які були заплановані. Одночасно триває процес визначення відхилень. Відхилення можуть бути суттєвими і несуттєвими. Наприклад, якщо минула половина часового терміну набору, а тренери здійснили його лише на 40% – це не суттєве відхилення, тому що у час, що залишився можливо ще досягти запланованих підсумкових показників. А якщо термін майже закінчився, а конкретний тренер ще фактично не почав набору або здійснив його на 10-15% – відхилення суттєві і слід застосувати додаткові заходи.

Після оцінки результатів контролю наступає третій його етап – керівник повинен обрати одну з ліній поведінки:

– не вживати додаткових заходів;

– запобігти відхиленням;

– змінити критерії (стандарти).

Перша лінія поведінки застосовується тоді, коли керівник переконується в тому, що цілі досягаються. Але це ще не означає, що контроль треба припинити.

Друга лінія поведінки передбачає певні коректуючі дії, якщо керівник з'ясував, що слід їх застосувати. Якщо набір проходить пасивно, слід вжити додаткових заходів. Можливо провести додаткове інструктування тренерів, попросити поділитися досвідом тих, хто успішно проводить набір, встановити контакти з керівництвом загальноосвітніх шкіл тощо.

Не всі відхилення від критеріїв (стандартів) слід усувати. Інколи самі стандарти можуть бути нереальними, тому що в їх основу покладено плани, а плани – лише прогнози майбутнього. Тому керівник може обрати третю лінію поведінки і переглянути стандарти.

Для того, щоб контроль був дієвим, тобто забезпечував досягнення цілей, він повинен відповідати таким вимогам:

– відображати загальні пріоритети організації, підтримувати їх;

– бути інтегрованим з іншими функціями управління.

– об'єктивно вимірювати і оцінювати саме те, що дійсно важливе;

– бути своєчасним, тобто проводитись тоді, коли процес і результати контролю можуть покращити результати діяльності;

– бути гнучким, тобто таким, що має змогу пристосовуватися до змін, які відбуваються;

– бути простим з точки зору тих цілей, для яких він призначений та гласним (щодо термінів проведення та результатів).

Складність контролю веде до безладу, що аналогічно втраті контролю над ситуацією.

У сфері фізичного виховання і спорту розрізняють також контроль:

- державний, який здійснюється державними керівними органами, від імені держави, із використанням державних повноважень;

- громадський, який здійснюють громадські утворення (наприклад, ревізійні комісії фізкультурних осередків).

У фізкультурних організаціях застосовуються різні форми контролю. Найбільш розповсюдженою є ***перевірка.***

Організація та порядок проведення перевірок – різноманітні. Вони можуть розрізнятися за часом, обсягом об'єктів перевірки, комплексом питань, видами та методами. Окрім цього перевірка може бути: планова або позапланова (за сигналом). Розрізняють наступні види перевірок: фронтальні, комплексні, вибіркові, тематичні, порівняльні, разові, повторні та ін. (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Види перевірки

Фронтальна (перевіряються всі спортивні організації)	Вибіркова (перевіряються окремі спортивні організації)
Комплексна (перевіряються всі види робіт)	Тематична (перевіряються окремі види робіт)
Порівняльна (кілька об'єктів порівнюються за результатами роботи)	Порівняльна (співставляються результати з попередніми)
	Повторна (контроль виконання рішень і зауважень, що були у попередній перевірці

Для здійснення перевірки застосовують різноманітні ***методи:***

- прямий: вивчення стану справ на місцях, інспектування;
- документальний: вивчення документів з подальшим викликом того, кого перевірять;
- змішаний: заслуховування того, кого перевіряють із попереднім інспектуванням.

Для здійснення перевірки користуються такими ***засобами***:

- обстеження об'єкту;
- опитування;
- співбесіда;
- перевірка документів: збір та аналіз звітів про роботу, інформаційних матеріалів, протоколів нарад, заяв та ін.;
- виклик та заслуховування тих, кого перевіряють.

Перевірки, таким чином, можуть мати різноманітний характер. Успіх їх проведення багато в чому залежить від того, як вони підготовлені. Для проведення перевірки залучаються компетентні люди, обізнані у питаннях, які перевіряються.

Дотримання принципу гласності вимагає, щоби перевіряючий (або комісія) ознайомили керівництво з метою перевірки: переліком питань, які буде охоплювати контроль. Повинна бути зроблена об'ява про роботу контролерів, де вказують час для бажаючих з ними поспілкуватися з проблемних питань.

Після закінчення перевірки складається підсумковий документ, який носить назву «довідка», або «акт», якщо відбувалася перевірка фінансової діяльності організації. Із змістом названих документів, сформованими висновками і пропозиціями, що у них містяться повинен бути ознайомлений керівник організації, що засвідчується його підписом.

Перевірка фінансово-господарської діяльності проводиться у вигляді ревізії або інвентаризації.

З врахуванням масштабів та змісту контролю і оцінки обирають варіанти їх організації:

– індивідуальний – коли перевірка здійснюється однією особою (частіше всього штатним працівником апарату управління, якому доручається перевірити конкретний факт, сигнал або ознайомитись з ходом виконання конкретного рішення, вказівки);

– бригадний – коли перевірку доручено групі осіб, з яких формується бригада або комісія. Такий метод застосовується при проведенні комплексної або порівняльної перевірки.

Поряд із функцією контролю розглянемо особливості обліку та звітності в організаціях сфери. Контроль не слід плутати з обліком, хоча у практиці органи обліку та статистики вирішують важливі завдання контролю.

Облік обмежується спостереженням, реєстрацією, зберіганням та обробкою даних. У завдання обліку не входить оцінювання явищ за тими чи іншими критеріями.

Предметом контролю є факти та події, перевірка виконання конкретних рішень, з'ясування причин та винуватців порушень. Однак для контролю дані обліку та статистики мають виключне значення.

Основою системи обліку у сфері фізичної культури і спорту є облік, який проводиться у первинних осередках. Мета обліку – забезпечення вірогідної інформації про стан розвитку фізичної культури і спорту в країні. Така інформація випливає із повсякденної діяльності осередків та відображається у відповідних документах обліку (протоколах, відомостях, картках, журналах та ін.).

У сфері фізичного виховання і спорту існує єдина система обліку та статистики.

Вона включає в себе ***три основних види обліку***: оперативний, бухгалтерський, статистичний.

Всі вони тісно пов'язані між собою, відображають рівні збору, накопичення, обробки та узагальнення фактичних даних.

Оперативний облік забезпечує суб'єкт управління повсякденною інформацією про процеси управління. Його завдання: документальне оформлення різної діяльності (протоколи змагань, відвідування занять тощо); первинна обробка, накопичення та надання даних для потреб оперативного управління (зведені відомості про здачу нормативів, ін.); забезпечення даними інших рівнів управління. Наприклад, на підставі розпорядження про присвоєння спортивних розрядів, фізкультурний осередок може інформувати раду спортивного товариства або управління фізичної культури і спорту про проведену роботу.

Первинні (оперативні) документи обліку (протоколи, облікові картки тощо) оформлюються безпосередньо в ході або після завершення заходів.

Бухгалтерський облік – облік фінансів та матеріальних цінностей, які мають грошовий вираз. Його основою є дані оперативного обліку, однак він використовує дані, які відображають матеріальні та грошові засоби організації, їх джерела та операції, що з ними проводяться. Завдяки бухгалтерському обліку визначаються ресурси та фінансові можливості організації.

Статистичний облік – підсумковий облік, узагальнення даних оперативного та бухгалтерського обліку. Це вищий рівень обліку, який дає уявлення про кількісні характеристики фізкультурного руху в конкретній, узагальненій формі. Він дозволяє за масою індивідуальних факторів та показників побачити закономірності та тенденції розвитку явища.

Службами статистики країни розроблені і традиційно існують єдині форми обліку роботи фізкультурних організацій. Тільки зібрана у єдиних формах інформація може бути у майбутньому проаналізована, узагальнена, обчислена.

У первинних фізкультурних осередках заведені форми єдиного обліку колективу (ФЄОК), за допомогою яких обліковується кількість членів, присвоєння розрядів, звань, рекорди, кадри, спортивні споруди, спортивні секції та вся інша інформація про діяльність первинного осередку.

Матеріали обліку, який проводиться в організаціях сфери, є основою їх звітності.

Для фізкультурно-спортивних організаці різних типів органами статистики розроблені форми річних статистичних звітів: №1-ФК, №2-ФК, №5-ФК, зведена №5-ФК, №8-ФК.

Статистичний звіт за формою №1-ФК подають, незалежно від відомчої підпорядкованості та форми власності: підприємства, установи, організації, навчальні заклади, позашкільні фізкультурно-спортивні заклади, госпрозрахункові клуби з видів спорту, спортивні команди майстрів з видів спорту. Звіт складається за календарний рік, станом на 1січня.

Підприємства, установи, організації, що мають спортивні школи не включають у звіт за формою №-1ФК дані статистичного звіту форми №5-ФК і звітують двома звітами (№-1ФК, №5-ФК або №8ФК). Звіт складається у трьох примірниках і подається: в управління (відділ) з питань фізичної культури і спорту державної адміністрації, у відповідну раду спортивного товариства. Один примірник звіту залишається в організації, яка його підготувала.

Статистичний звіт за формою №2-ФК подають в цілому по території та окремо по сільській місцевості: районні (міські) ради спортивних товариств, районні (міські) відділи освіти - районним (міським) відділам з питань фізичної культури та спорту, обласним радам спортивних товариств, обласним управлінням освіти - до 15 січня.

Форму статистичної звітності № 5-ФК і форму статистичної звітності № 5-ФК (зведену) заповнюють і подають ДЮСШ та СДЮШОР. Форму статистичної звітності № 8-ФК заповнюють і подають ШВСМ.

Аналіз статистичної інформації за формою № 5-ФК та №8-ФК дозволяє охарактеризувати сучасний стан розвитку спортивних шкіл в областях та Україні.

Комплекс показників, які містяться в усіх статистичних формах звітності, свідчить про результати діяльності організацій різних типів, районів, міст, областей, республіки Крим і характеризують стан розвитку сфери фізичного виховання і спорту в Україні.

4.7. Зв'язувальні процеси: комунікації та прийняття рішень

Чотири функції управління - планування, організація, мотивація і контроль – мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідні комунікації – обмін інформацією. У зв'язку з тим, що ці два чинники зв'язують всі чотири управлінські функції, вмонтовані в них комунікації і прийняття рішень називають зв'язувальними процесами.

Комунікації – тобто обмін інформацією між двома і більше людьми, мають місце в усіх основних видах управлінської діяльності. Тому в теорії управління існує твердження, що успіх окремих співробітників і організації в цілому визначається ефективністю комунікацій.

Слово "інформація" означає роз'яснення, повідомлення про стан справ [46, 56].

Складність і велике значення феномена інформації є причиною існування на даний час значної кількості визначень цього поняття, яке досліджується представниками різних галузей науки. Нами буде зосереджена увага на короткому розгляді сутності інформації з точки зору управління.

Управлінська інформація, з практичної точки зору, представляє собою різноманітні відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси незалежно від форми їх уявлення. Найбільше значення має та управлінська інформація, яка зафіксована на будь-якому матеріальному носії з необхідними реквізитами, які дозволяють її ідентифікувати. Таку інформацію прийнято називати документованою. Але в практиці управління використовується і неофіційна інформація, яку одержують, як правило, по каналах неформальних зв'язків.

З точки зору управління, інформація - сукупність відомостей про стан і зміни суб'єкта управління (керуючої частини системи) та об'єкту управління (керованої частини системи), а також зовнішнього середовища, яке зменшує ступінь невизначених знань про конкретний об'єкт.

Характеристика управлінської інформації повинна включати як її зміст, так і форму подання.

За змістом управлінська інформація являє собою управлінське повідомлення, яке скеровується суб'єктом на об'єкт управління. В

процесі управління інформація вирішує два основних завдання:

1) є особливою формою зв'язку в середині організації, а також забезпечує зв'язок системи із зовнішнім середовищем;

2) є причиною вибору системи визначеного варіанту власної поведінки, яка є основою для розробки управлінських рішень.

Управлінська інформація має деякі специфічні особливості:

1) відображає властивості окремого матеріального об'єкту і тому має окреме джерело виникнення;

2) володіє деякими властивостями матерії, що дозволяє отримувати, накопичувати, передавати, знищувати її;

3) при передачі інформації її кількість в суб'єкті управління (передаюча система) залишається незмінною, а в об'єкті управління (приймаюча система) переважно збільшується;

4) це єдиний вид ресурсів, який під час історичного розвитку людства не тільки не виснажився, а постійно збільшується, вдосконалюється і, більше того, сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді створює нові.

Вищезазначене дозволяє характеризувати інформацію як предмет, засіб і продукт праці керівника. У підготовці управлінських рішень вагоме місце посідає збір та обробка інформації.

Результати управлінської діяльності знаходяться у безпосередній залежності від якісних характеристик інформації, яку отримують суб'єкти і об'єкти управління.

Саме тому управлінська інформація повинна мати три наступні характеристики:

1. Своєчасність. З моменту отримання інформації до прийняття рішення повинно пройти стільки часу, скільки необхідно для обробки інформації, її уточнення та використання.

2. Вірогідність. Саме від цієї характеристики залежить вірність прийнятого рішення.

3. Повнота, тобто інформація повинна включати відомості стосовно усіх необхідних аспектів проблеми, яка вирішується.

Окрім зазначеного, інформація повинна відповідати таким вимогам:

– доступність для споживачів (за об'ємом, мовою, складністю викладення, термінами і поняттями, які використовуються);

– об'єктивність (точність, обгрунтованість, неупередженість).

Управлінська інформація буває двох видів:

1. Пряма – яка скеровується від суб'єкта до об'єкта (наприклад, вказівки, розпорядження, інструкції, ін.).

2. Зворотня – надходить від об'єкта управління до суб'єкта (наприклад, довідки, листи, звіти, ін.).

Управлінську інформацію можна класифікувати за різними ознаками.

За характером змісту інформація поділяється на:

– просту, складну та наукову.

Обсяг і характер інформації залежить від рівня системи, якою управляють. Чим вище цей рівень, тим більш різноманітна інформація і більший її обсяг.

За змістом інформацію також поділяють на:

– світоглядну,

– концептуальну,

– методичну,

– фактографічну або статистичну.

Світоглядна інформація за своїм змістом це - система узагальнених поглядів на об'єктивний світ і місце людини в ньому, відношення людей до дійсності, яка їх оточує і самих себе. А також обумовлені цими поглядами їх переконання, ідеали, принципи пізнання і діяльності.

З точки зору управління фізичною культурою і спортом принципове значення має світоглядна інформація, яка відображає відношення людей до фізкультурно-спортивної діяльності у вигляді комплексної характеристики їх потреб в заняттях фізичними вправами і різними видами спорту. Вибір залежить від того як і під дією яких джерел формується їх світогляд.

Концептуальна інформація за своїм змістом показує результати фундаментальних досліджень, які характеризують суть явищ, котрі відбуваються у сфері фізичної культури і спорту.

Дані досліджень свідчать про наявність наступних основних фактів у розвитку фізичної культури і спорту на етапі формування ринкових відносин:

– на даний час в Україні займаються фізичною культурою і спортом всього 8-10 % населення, тоді як в економічно розвинених країнах світу цей показник перевищує, як правило, 40 %;

– реальний обсяг рухової активності учнів і студентів не забезпечує повноцінного розвитку і зміцнення їх здоров'я: постійно збільшується кількість віднесених за станом здоров'я до спеціальної медичної групи, розповсюдженість гіподинамії серед учнів досягнула 80 %;

– у нових соціально-економічних умовах відбулися негативні зміни у фізкультурно-оздоровчій та спортивної роботи трудових колективів: багаторазове підвищення вартості фізкультурно-спортивних послуг зробило недоступними заклади фізичної культури і спорту, туризму і відпочинку для багатьох мільйонів працюючих;

– одночасна пропускна здатність мережі фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд складає лиш 17 % від нормативу забезпеченості;

– з деяких видів спорту відсутні сучасні технічно оснащені спортивні бази, на яких можна готуватися до участі в Олімпійських іграх та інших міжнародних змаганнях;

– має місце практично повна відсутність пропаганди здорового способу життя і цінностей фізичної культури та спорту в засобах масової інформації, особливо на телебаченні та ін.

З метою подолання вище згаданих та інших негативних явищ Міністерство у справах сімї , молоді та спорту розробило і прийняло низку нормативно-правових документів.

Механізм реалізації фізичного виховання і навчання повинен здійснюватися через урочні форми заняття з предмету „фізична культура" („фізичне виховання"); додаткові (факультативні) заняття фізичними вправами і спортом; заняття фізичною культурою учнів, які мають відхилення в стані здоров'я; фізкультурно-оздоровчі заходи в режимі дня; позакласні, позаакадемічні форми занять (спортивні секції, заняття в спортивних школах, самостійні заняття); спортивно-масові і фізкультурно-оздоровчі заходи.

З метою вирішення проблеми залучення до активних занять фізичною культурою дітей і молоді особливу увагу необхідно звернути на проведення дітьми дозвілля разом з батьками. Концепція сімейного активного відпочинку повинна бути визнана пріоритетною як на рівні пропаганди, так і на рівні організації дозвілля.

Особливу увагу потрібно приділяти роботі з молоддю за місцем проживання. Засоби фізичної культури і спорту можуть і повинні бути ефективно використані для профілактики асоціальної поведінки,

а також на етапі виправлення молоді, яка вже здійснила протиправні дії. Для останньої групи населення потрібно створити необхідні умови для занять фізичною культурою і спортом у виправних закладах.

Концепція має також механізми реалізації основної мети і завдань, які застосовуються до різних груп населення: робітників, пенсіонерів, інвалідів, спортсменів високого класу та інших [46, 56].

Методична інформація за своїм змістом є відображенням результатів науково-дослідницьких праць по створенню конкретних методик, скерованих на вирішення різноманітних проблем фізичної культури і спорту.

Фактографічна інформація за своїм змістом є свідченням про факт (сукупність фактів), які мають місце у сфері фізичної культури і спорту. Зазвичай, фактографічна інформація використовується в управлінні у наступних основних видах – статистична інформація, звітна інформація, ін.

Статистична інформація - первинний статистичний матеріал, який формується в процесі спостереження, пізніше підлягає систематизації, зведенню, обробці, аналізу і узагальненню з метою використання у процесі управління.

За способом передачі інформація поділяється на:

– письмову, усну, наочну (сюди відносяться графіки, рисунки, діаграми, таблиці, ін.).

За формою відображення розрізняють:

– візуальну (візуальний ряд у вигляді текстів, таблиць, малюнків),

– аудіо (слуховий сигнал);

– аудіовізуальну (поєднання візуального ряду та слухового сигналу).

За джерелами інформації розрізняють:

– зовнішню та внутрішню;

– вхідну і вихідну.

За ступенем обробки виділяють:

– первинну (інформація, яка надійшла на об'єкт управління),

– виробничу (перероблена на об'єкті первинна інформація),

– підсумовуючу (результат переробки первинної інформації, який готовий до передачі);

За часом використання прийнято виділяти:

– постійну (використовується систематично, протягом довгого часу);

– тимчасову (використовується не систематично, в обмеженому часі);

За можливістю використання інформація може бути:

– автентична (відповідає дійсності, придатна);

– дефектна (не відповідає дійсності, непридатна).

Джерелами збору інформації можуть бути: звіти, довідки, спостереження, доповідні записки, офіційна статистика, засоби масової інформації.

Розглянемо послідовність пошуку та обробки інформації:

1. Збір розрізнених відомостей із різноманітних джерел.

2. Відбір достовірного матеріалу.

3. Групування фактів за визначеними ознаками: приналежності, часу, учасникам, ін., тобто систематизація за допомогою таблиць, схем, графіків.

4. Утворення цілісного уявлення про сутність питання, яке вивчається, порівняльний аналіз з нормативами, аналогами, тестами і оцінками стану справи.

Необхідно пам'ятати, що однобоке висвітлення справи, навіть за дуже переконливими показниками, без порівняльного аналізу може призвести до невірних висновків.

Наприклад: в Фінляндії на одному хокейному полі, в середньому, тренується більше 6 команд, а в Україні – 2 команди. Можна зробити невірний висновок, що Україна краще за Фінляндію забезпечена хокейними полями. Але він невірний тому, що у Фінляндії функціонує 450 хокейних команд, а в Україні – 10.

Що стосується хокейних полів, то у Фінляндії їх 44 закритих і 30 відкритих (із штучним льодом), а в Україні відповідно 3 і 2.

Важливо вірно оцінювати значення інформації тому, що управління – це інформаційний процес із зворотнім зв'язком. Володіння достатньою і вірогідною інформацією і вірно зроблені висновки – основа прийняття оптимальних управлінських рішень.

Якщо розглядати організацію як відкриту систему, слід зазначити, що їй необхідні інформаційні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Прикладом таких взаємовідносин є інформація про

ресурси, які надходять або повинні надходити до організації. Одночасно, фізкультурні організації відправляють за свої межі інформацію про діяльність у вигляді звітів, матеріалів планування, контролю тощо. Саме завдяки інформації про діяльність організації, яка надходить у зовнішнє середовище, створюється так званий «імідж» організації. Інформація пересувається і в середині організації, між її рівнями та підрозділами. Тому в теорії управління розглядаються комунікації вертикальні (між рівнями управління) та горизонтальні (між підрозділами одного рівня).

Комунікації розрізняють міжособові та організаційні. Коли відбувається обмін інформацією між двома особами – комунікації міжособові, коли йдеться про обмін інформацією між структурними підрозділами організації, або між організаціями – комунікації організаційні.

На заваді успішного просування або обміну інформацією можуть виникати небажані перешкоди або бар'єри, які значно погіршують стан комунікацій. В міжособових комунікаціях бар'єри розрізняють вербальні (словесні) і не вербальні (поведінкові).

Вербальні бар'єри – це слова, за допомогою яких передається інформація і які можуть бути незрозумілими або невірно сприйнятими. Семантичні варіації не завжди бувають зрозумілими підлеглому, коли керівник застосовує терміни, яких підлеглий не знає. Неконкретність висловів також є вербальним бар'єром.

Невербальні бар'єри – це: неуважність, недоброзичливість, суворість, незосередженість тощо, які можуть заважати успішному обміну інформацією. Те, як зустрічає керівник під час розмови, наскільки він уважний, як активізує до розмови – все це сприяє (або не сприяє) передачі інформації як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

Вище йшла мова про необхідність зворотнього зв'язку в процесі контролю, тобто інформації про те, як виконується робота. Цей зв'язок є також частиною міжособових комунікацій тому, що він дає змогу встановити: чи дійсно розпорядження керівника сприйняті у вірному контексті?

Для ефективності комунікацій важливим є вміння слухати. Як стверджують фахівці управління, слухати треба не тільки факти, а і почуття, з якими вони передаються. Це дає змогу зрозуміти ситуацію і вказує на повагу до людини, яку слухають.

На шляху організаційних комунікацій також виникають перешкоди, яких слід уникати: перекручування повідомлень, особливо коли інформація рухається зверху-вниз. Такі перекручування можуть виникати у зв'язку із складністю міжособових комунікацій (про що йшла мова вище) або навмисним додаванням, чи замовчуванням деяких аспектів розпорядження керівниками нижчих рівнів. Таким чином, коли розпорядження доходить до виконавців нижчого рівня, воно може мати інший зміст.

Інформаційні перевантаження також зашкоджують ефективним комунікаціям. Людина у стані інформаційного перевантаження неспроможна ефективно сприймати будь-яку інформацію, а також думати і діяти.

До комунікаційних перешкод належить і незадовільна структура організації. В організації з багатьма рівнями управління збільшується можливість перекручування інформації. Конфлікти між різними групами та підрозділами також зашкоджують ефективному обміну інформацією.

Прийняття рішень як і обмін інформацією – складова частина будь-якої функції управління. Необхідність приймати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти.

Керівникам в процесі управління організаціями доводиться приймати значну кількість рішень стосовно різних аспектів діяльності своїх організацій. Від їх вірності та своєчасності залежить ефективність роботи будь-якої організації. Саме тому прийняття управлінських рішень являє собою один з найбільш відповідальних видів діяльності в організаціях сфери фізичного виховання.

Управлінське рішення – це об'єктивно аргументована дія суб'єкта управління у відповідь на виробниче завдання, яке виникло, або потребує конкретизації цілі, виконавців, термінів, ресурсів, послідовності [76].

Поняття "управлінське рішення" багатозначне і використовується для визначення:

- процесу, який протікає в часі та здійснюється в декілька етапів (пошук і аналіз необхідної інформації, розробка, узгодження, прийняття, затвердження і реалізація управлінського рішення);

- явища (результат, акт вибору), яке проявляється в різних формах (закон, указ, постанова, розпорядження та ін.).

Сутність управлінського рішення як процесу і явища характеризується різними аспектами:

1. *Економічний аспект* проявляється в тому, що:

– на його розробку і реалізацію вимагаються фінансові, матеріальні та інші ресурси;

– від реалізації ефективного рішення очікується прямий прибуток або вигода, а помилкове рішення може призвести до збитків.

2. *Організаційний аспект* полягає в тому, що до розробки, прийняття і реалізації рішення можу залучатися не тільки персонал спортивної організації, але і представники інших організацій (наприклад, експерти, консультанти та ін.).

3. *Правовий аспект* пов'язаний з дотриманням діючого законодавства та підзаконних актів.

4. *Соціальний аспект* закладений в механізмі дії рішення на персонал спортивної організації для узгодження колективних дій, створення комфортного середовища для працівників, всебічного розвитку особистості та ін.;

5. *Технологічний аспект* характеризується необхідністю забезпечення виконавців інформаційними засобами, технічними ресурсами та ін.

Характеристика змісту різних аспектів управлінського рішення призводить до висновку про те, що рішення концентрує в собі прояв загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), а також специфічних функцій управління.

Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організацій сфери фізичної культури і спорту вимагають прийняття різноманітних рішень.

Управлінські рішення можна класифікувати за певними ознаками:

– за функціональною скерованістю: плануючі, організаційні, активізуючі, координуючі, контролюючі. Інколи управлінські рішення мають стосунок одночасно до реалізації декількох функцій управління;

– за суб'єктом прийняття: хто приймає рішення;

– за об'єктом: для кого призначено;

– за способом фіксації або за формою: усні та письмові;

– за масштабом дії: для всієї організації або для підрозділу;

– за часом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові або оперативні, перспективні, стратегічні);

– за напрямом дії: внутрішні (регулюють проблеми організації), зовнішні (координують взаємовідносини з вищими організаціями);

– за ступенем визначеності: детерміновані (в умовах визначеності), ймовірні (в умовах ризику, повязаного з недостатньою інформацією), невизначені (в умовах невизначеності);

– за процедурою прийняття: особисті, колегіальні, колективні;

– за соціальною призначеністю або за змістом: вихідні визначальні (календарний план) або похідні (положення про змагання). Наприклад, рішення Верховної Ради України – визначальні; рішення місцевих органів влади, які стосуються виконання рішень Верховної Ради – похідні;

– за ступенем обов'язковості виконання рішення відповідальними особами. Рішення можуть бути категоричними, обов'язковими, що мають силу закону, директиви або наказу, а також рекомендаціями, які мають зміст поради, побажання.

У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається, на підставі певних принципів. Згідно з ними, рішення повинні бути:

- повноважними, тобто прийматися лише суб'єктом, який має право приймати таке рішення;
- законними, тобто відповідати чинному законодавству;
- узгодженими в усіх ланках із рішеннями, які приймалися раніше або приймаються одночасно;

– своєчасними, тобто враховувати стан об'єкту на даному етапі його розвитку, вимоги часу тощо;

– простими, ясними, логічними, послідовними та лаконічними.

Якщо рішення приймалися із дотриманням названих принципів, саме рішення та процес його виконання будуть ефективними.

У сфері фізичного виховання і спорту вирішуються різноманітні за характером і особливостями проблеми: педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, комерційні та ін., які значно відрізняються одна від одної. Це обумовлює можливість та

доцільність використання різних видів рішень, які приймаються при вирішенні тих чи інших проблем.

Процес прийняття стратегічних рішень складається з декількох етапів (рис.4.5). Перелік етапів нагадує етапи стратегічного планування, які були подані вище. Це логічно тому, що у стратегічний план закладаються рішення у вигляді пунктів або підрозділів плану.

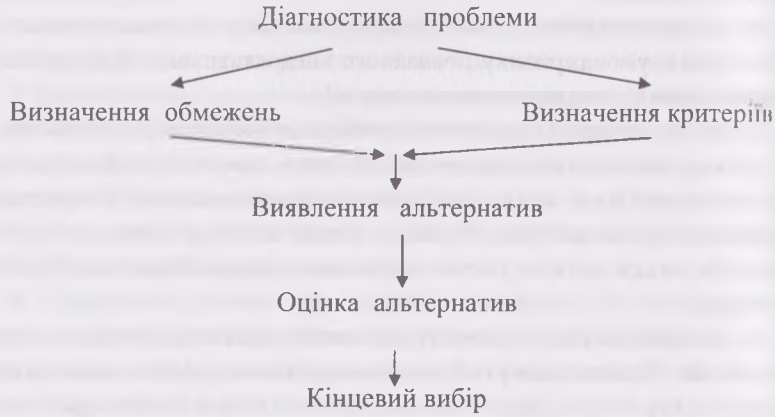


Рис. 4.5 Етапи прийняття рішення

Охарактеризуємо коротко кожний з названих етапів.

Діагностика проблеми. Існує два підходи до визначення проблеми. Згідно першого, проблема – це ситуація, коли визначені цілі недосягнуті, тобто не відбулося те, що мало відбутися. Другий підхід пропонує розглядати проблему як потенційну можливість. Наприклад, спортивна споруда працює за планом і отримує прибутки але для її керівника є проблемою подальша раціоналізація і прибутковість роботи.

Перший етап вирішення проблеми – усвідомлення та встановлення симптомів труднощів або наявних можливостей. Для її виконання необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію. При цьому слід бачити різницю між релевантною (такою, що відноситься до справи) та зайвою, недоречною інформацією, та вміти розрізняти їх.

Виявлення обмежень та критеріїв прийняття рішень. Рішення, що приймається, повинно мати важливу властивість – бути реальним. Тому слід враховувати обмеження: неадекватність засобів, недостатню кількість працівників, закони та етичні міркування, позиції вищих керівників тощо.

Одночасно визначаються стандарти, за якими будуть оцінюватися альтернативні варіанти. Це – критерії прийняття рішень.

Визначення альтернатив. Альтернатив може бути багато і розгляд усіх їх вимагає надмірної витрати часу, тому слід обмежитися найбільш реалістичними. Як одна з альтернатив повинна розглядатися можливість не приймати ніякого рішення (бездіяти). У цьому випадку керівник повинен оцінити: що відбудеться, якщо нічого додатково не робити.

Оцінка альтернатив. Оцінка можливих рішень – це визначення переваг та недоліків і можливих наслідків кожного з них. Майбутнє завжди не визначено тому, що багато факторів можуть стати на перешкоді досягнення мети. Тому важливим моментом оцінки альтернатив є ймовірність здійснення кожного можливого рішення у відповідності до намірів.

Вибір альтернативи. Якщо всі попередні етапи прийняття рішення пройшли успішно, зробити вибір альтернативи неважко. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.

Будь-яке обране та визначене рішення слід реалізувати. Саме тоді можна буде говорити про реальну вірність та цінність прийнятого рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищується, якщо воно буде визначено тими, кого стосується. Буває так, що рішення визначаються автоматично, але частіше керівникові доводиться переконувати у вірності своєї точки зору. Шанси на ефективну реалізацію проблеми збільшуються, коли підлеглі брали участь у виробці рішення.

Після того, як рішення почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв'зку, тобто вимір і оцінка наслідків рішення або співставлення фактичних результатів з тими, на які керівник мав надію. Зворотний зв'язок дозволяє керівникові скоректувати реалізацію рішення. Оцінка рішення керівництвом відбувається, в першу чергу, за допомогою функції контролю, про яку йшлося вище.

Розглянемо три види рішень які зустрічаються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Бінарні рішення. Сутність їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає іншу за принципом: «або-так, або-ні», «або-або», а також під час прийняття рішення не проводиться глибокого аналізу всіх необхідних характеристик, присутня певна міра механічності (рішення за допомогою підкинутої монетки). Наприклад: два спортсмени претендують на одне місце в команді. В команду може бути включено тільки одного спортсмена, тому одна альтернатива повністю виключає іншу.

Бінарність, як явище, під час виробки та прийняття рішень є небажаною тому, що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливості виробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла. На думку фахівців теорії управління причини виникнення бінарностіі в процесі прийняття рішення полягають у наступному:

- низька компетентність особи, яка приймає рішення;
- недостатній або поверхневий аналіз ситуації;
- відсутність необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, яка виникла.

Тому, щоб уникнути бінарності яка обмежує свободу особи - автора рішення, необхідно виконати додаткову роботу по можливому уникненню причин виникнення бінарності.

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

Інноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець в даному випадку не має готових альтернатив.

Необхідність іноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що постала, є нетрадиційною, новою, а старі, відомі раніше способи її вирішення, не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від раціонального до творчого мислення.

Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

– доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;

– розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;

– не доцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення. Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Управлінські рішення в організаціях сфери фізичної культури і спорту приймаються у формі цільових програм, планів, постанов, наказів, розпоряджень, бізнес-планів, та ін. З'ясуємо сутність управлінських рішень, які зустрічаються найчастіше.

Постанова – нормативний акт, який приймається колегіально (колегією, президією). Являє собою цільове рішення актуальної проблеми із зазначенням цілі, шляхів і ресурсів, термінів, виконавців, контролю за виконанням.

Наказ – нормативний акт, який приймається керівником або його заступником з метою вирішення основних оперативних завдань організації.

Розпорядження – правовий акт, який видається керівником з метою вирішення оперативних питань. Як правило має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

План – головний інструмент координації зусиль персоналу організації, для досягнення поставлених цілей.

Цільова програма – нормативний адресний документ, який містить комплекс планових завдань, програмно-методичних, організаційних і соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективне досягнення цілей у визначені терміни.

Типова ***структура управлінського рішення*** в організаціях сфери передбачає чотири частини:

– назву рішення і органу (особи), який його прийняв;

– змістовну частину;

– підписи керівників (керівника);

– додатки до рішення.

Змістовна частина, в свою чергу поділяється на констатуючу та постановлюючу.

У констатуючій частині, як правило, характеризується стан справ у відповідному розділі роботи організації, викладаються цілі та завдання на реалізацію яких скеровано рішення, що приймається.

Постановлююча частина містить перелік дій, шляхів, методів та необхідних ресурсів, які мають бути застосовані. Фіксуються відповідальні виконавці, терміни виконання та особи, які забезпечують контроль.

Текст постановлюючої частини рішення повинен мати наказовий спосіб викладення. Постановлююча частина поділяється на пункти, кожен з яких нумерується арабськими цифрами. Пункт повинен починатися із виконавчої дії, яка виражена у неозначеній формі дієслова (затвердити, рекомендувати, визначити). У якості виконавців можуть зазначатися як структурні підрозділи спортивної організації, так і окремі особи.

В останньому пункті постановлюючої частини зазначаються особи, на яких покладається контроль за виконанням рішення.

Накази, постанови та інші управлінські рішення, які приймаються в організаціях підписує керівник або його заступник.

Додатки до рішень, як правило, включають план заходу, інструктивно-методичні матеріали, таблиці соціальних і педагогічних нормативів.

Прийняття управлінського рішення вимагає кропіткої попередньої роботи. Для досягнення найбільшого ступеня дієвості управлінських рішень під час їх підготовки слід дотримуватися наступних вимог:

1. Повноважність. Суб'єкт, який приймає рішення, повинен мати достатні формальні права, а об'єкти – нести певну відповідальність за виконання дорученої роботи.

2. Законність. Означає відповідність рішень чинному законодавству і відомчим обмеженням.

3. Забезпеченість ресурсами: лімітом часу, числом виконавців, рівнем їх кваліфікації, матеріальними, технічними можливостями.

4. Своєчасність. Реалізація прийнятого рішення, має здійснюватися у найбільш зручний для цього час, не заважати іншим видам робіт.

При формуванні прийнятого рішення рекомендується дотримуватись простоти його форми, логічної послідовності викладання змісту, розумної лаконічності.

4.8. Методи управлінської діяльності

Під терміном "метод" розуміють спосіб пізнання або прийом діяльності. Відповідно "методика" – сукупність прийомів, способів ведення будь-якої роботи, досягнення певної мети, а методологія (грец. – вчення про методи) означає сукупність прийомів і принципів будь-якого виробництва або наукового дослідження.

Методи різноманітні, так само як є різноманітними інтереси людей, види робіт, професійні особливості працівників.

Методи управління сферою фізичного виховання і спорту визначають як спосіб цілеспрямованої дії керівника організації на підлеглих і здійснення контролю за їх діяльністю.

В управлінні діяльністю організацій сфери можна розглядати чотири види методів:

- організаційно-розпорядчі;
- соціально-психологічні;
- організаційно-педагогічні;
- економічні [12, 13, 42].

Організаційно-розпорядчі методи базуються на законах ведення людьми сумісної діяльності, визначають порядок взаємодії між ними.

Розрізняють три групи організаційно-розпорядчих методів:

1. Організаційно-стабілізуючі. За їх допомогою встановлюються в середині системи управління довготривалі зв'язки між людьми і групами: визначається штатний розпис, структура організації, регламентуються дії об'єктів управління, обираються концепції управління.

Приклад їх застосування – розробка статуту, посадових інструкцій, положення про змагання, інше.

2. Розпорядчі методи. Вони забезпечують оперативне управління людьми в середині організації. До них належать: укладання угод (контрактів), розпорядження та накази.

3. Дисциплінарні методи. До них належать: догани, попередження, зауваження, пониження на посаді, усунення від роботи та інші санкції, які є необхідними для підтримання стабільності, організаційних зв'язків та відносин в середині організації, відповідальності працівників за своєчасність, якість, правильність роботи.

Соціально-психологічні методи управління. Названі методи являють собою способи впливу на соціальні та психологічні інтереси персоналу організацій. Умовно їх можна поділити на соціальні і психологічні.

Соціальні методи скеровані на:

- підвищення активності підлеглих (наприклад, шляхом встановлення стандартів взірцевої поведінки);
- підтримку спадкоємності (конкурси майстерності, посвячення в "професіонали", свята спортивних шкіл, таборів та ін.);
- моральне стимулювання (подяка, привітання, публічне визнання, ін.).

Психологічні методи пов'язані із гуманізацією праці. В основі психологічних факторів є мотив. Це – збуджувальна причина, привід до певної дії. Ціль формування мотивації – наблизити інтереси працюючого до інтересів організації, підвищити зацікавленість співробітника у такій якості праці, якої потребує організація.

Психологічні методи включають: піклування про умови праці, обладнання робочих місць, їх комфортність та гігієну, сприятливий режим роботи, професійний відбір за здібностями та можливостями; встановлення хороших стосунків між керівниками і підлеглими, а також формування мотивації.

Використання соціально-психологічних методів вимагає певного механізму (алгоритму дій):

- проведення соціологічних досліджень з метою виявлення проблем та напрямку впливу;
- соціальне планування для виробки конкретних способів впливу на підлеглих;

- соціальне регулювання, яке допомагає реалізувати ідеї із врахуванням реакції колективу та окремих працівників.

Все це дає змогу внесення поправок в управління діяльністю організацій.

Організаційно-педагогічні методи (ОПМ). Сутність ОПМ – залучення підлеглих, виконавців до активної, творчої участі у діяльності організації, сприяння більш повному розкриттю їх трудового потенціалу, а також раціональна організація їх роботи.

В управлінні діяльністю спортивних організацій застосовуються наступні ОПМ:

1. Колегіальний пошук вирішення проблеми (оптимальних варіантів). Застосовується на ділових нарадах під час пошуку та обговорення альтернатив, "мозкової атаки", "домашнього аналізу", опитування зацікавлених осіб, експертних оцінок, ін. Може використовуватись на засіданнях педагогічних, тренерських рад, оргкомітетів, правлінь спортивних клубів, засідань кафедр, ін.

2. Врахування особистісних рис підлеглих. Даний метод передбачає поінформованість керівника про здібності, інтереси, стан здоров'я підлеглих та розподіл виробничих функцій і завдань між виконавцями з врахуванням їх можливостей якісно виконати доручену роботу. Метод набуває особливого значення при утворенні громадських органів управління, оргкомітетів, виконанні нетипових завдань.

3. Інструктування. Полягає у своєчасному повідомленні виконавців про умови, завдання і правила, які необхідні для якісного виконання дорученої роботи. Може проводитись на групових нарадах або індивідуально.

В окремих спортивних організаціях можна знайти спеціально розроблені інструкції, пам'ятки, переліки питань.

4. Наочна орієнтація. Використання названого методу потребує підготовки наочних схем, моделей, таблиць, нормативів роботи, або бажаних показників, на які слід орієнтуватися. Наприклад, у спортивній організації –найкращі результати спортсменів.

До цієї групи належить також організація екскурсій, відвідування виставок, стажування у передових організаціях.

5. Сценарне планування. Так називають послідовний опис основних операцій та елементів діяльності із додаванням необхідних методичних і технічних пояснень.

Прикладом сценарного планування є розробка положень про змагання, сценаріїв спортивно-видовищних заходів, планів підготовки та проведення масових заходів, детальних оперативних робочих планів.

Економічні методи управління. До них належать такі, в яких інструментом управління виступають фінансові та матеріальні цінності: гроші, сировина, матеріальні ресурси. Умовою впливу даної групи методів є матеріальна залежність об'єкта управління від суб'єкта.

В діяльності спортивних організацій можна виділити три напрямки економічного впливу:

1. Фінансування. В сфері фізичного виховання і спорту функціонують організації з бюджетним фінансуванням. Окрім цього є організації з небюджетним, іншими джерелами фінансування. В будь-якому випадку організації, які фінансуються, залежать від суб'єктів фінансування.

До цього напрямку економічного впливу можуть відноситися і різні пільги.

2. Економічні санкції. Їх здійснюють відповідні державні організації (Мінсім'ямолодьспорт, екологічні служби, КРУ, податкова інспекція), а також безпосередні вищі керівники. До них належать: штрафи, припинення кредитування, підвищення процентних ставок за позиками, ін. Економічні санкції здійснюються шляхом видання відповідних наказів та інструкцій, які обмежують окремі сторони господарської діяльності.

3. Регламентація витрат і затрат застосовується з метою упорядкування фінансової діяльності та підвищення рівня фінансової дисципліни у підпорядкованих організаціях та підрозділах. Регламентація затрат впроваджується шляхом нормування грошових і ресурсних фондів, постатейного фінансування із визначенням нормативів або дозволених для витрачання сум. Наприклад: по фондах заробітної плати, витратах на харчування членів збірних команд, оплати суддів, ін.

Слід зауважити, що вибір методів управління залежить від багатьох факторів: цілі і завдань спортивної організації, особливостей суб'єкта та об'єкта управління, особливостей конкретної управлінської ситуації, в тому числі – арсеналу методів.

Найбільш розповсюдженою помилкою у практиці застосування методів управління в спортивних організаціях є шаблонність, стереотипність їх використання. Ефективним і дієвим є таке управління, яке постійно розвивається, поповнюється досвідом, використовує управлінські інновації.

Підсумок

Розділ 4 присвячений засадам здійснення управлінської діяльності. На його початку висвітлено принципи, на яких будується практика управління. Значна увага приділена складовим та змісту процесу управління – функціям управління. Ознайомившись з їх змістом і особливостями виконання, слід ще раз наголосити на тому, що наведені у розділі функції управління (планування, організація, мотивація, контроль) не вичерпують переліку функцій, який можна зустріти у друкованих працях фахівців теорії управління. Крім того, виділення окремих функцій із процесу управління є також умовним. У реальній управлінській діяльності майже неможливо простежити виконання кожної окремої функції у «чистому» вигляді. Часто буває так, що при виконанні конкретної управлінської діяльності простежуються відразу 2-3 функції. Багато спільного можна виявити аналізуючи зміст окремих функцій та зв'язувальних процесів. Так, процес планування багато в чому нагадує процес прийняття рішення і не дивно, тому що скласти план – це й означає прийняти рішення про те, як буде діяти організація у майбутньому. Таким чином, названі переплетіння і взаємозв'язки є природними і необхідними, а знання про окремі функції та зв'язувальні процеси дають уявлення про зміст процесу управління, його послідовність та особливості. Завершується розділ матеріалом про різноманітні методи управлінської діяльності, вибір та застосування яких залежить від конкретної управлінської ситуації.

Контрольні запитання і завдання:

1. Назвіть загальні принципи професійного управління
2. Дайте визначення поняттю "функція управління".
3. Охарактеризуйте групи функцій та доведіть їх взаємозв'язок.
4. Розкрийте суть і зміст планування як функції управління.
5. Дайте визначення поняттю "делегування повноважень".
6. Які перешкоди можуть виникнути на шляху делегування повноважень?
7. Охарактеризуйте різні організаційні структури і процес їх побудови
8. Що означають терміни «реорганізація», «реструктуризація»?
9. Визначте мотивацію як функцію управління.
10. Які теорії мотивації Вам відомі?
11. Чому контроль називають базовим елементом управління?
12. Що Вам відомо про зв'язувальні процеси при виконанні управлінських функцій?
13. Розкрийте зміст комунікацій та видів комунікаційних перешкод.
14. Як приймаються рішення і якими вони бувають?
15. Назвіть вимоги, яких слід дотримуватися в процесі прийняття рішень.
16. Які Вам відомі методи управлінської діяльності? Охарактеризуйте групи методів.

РОЗДІЛ 5

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ

Сучасне життя в Україні позначене докорінними змінами в політичній, соціально-культурній, економічній сферах. Формується суспільне середовище, в якому ефективність управління набуває особливого значення для будь-якої організації [6].

У XXI столітті процеси глобалізації, стрімке зростання об'єму інформації, інтенсифікація комунікацій, технологічний прогрес, поряд з умовами невизначеності й ризику, поставили нові вимоги до управління (менеджменту), до організацій та співробітників (персоналу) в усіх сферах суспільства, в тому числі –в сфері фізичної культури і спорту [61, 62].

Сучасна фізкультурна організація має свою специфічну систему управління, яка включає:

- управління навчальним процесом, наданням послуг, ін.
- управління персоналом
- управління фінансовою системою
- управління господарсько-комерційною діяльністю
- управління виховною діяльністю.

Важливим для сучасної організації є чітка сучасна технологія управління персоналом фізкультурних організацій.

З моменту проголошення незалежності Української держави, відбувається реформування сфери фізичної культури і спорту. До багаточисельних організацій з бюджетним фінансуванням додалася значна кількість таких, які стають об'єктом товарно-грошових відносин, володіють економічною самостійністю і повністю відповідають за результати своєї господарської діяльності. Це вимагає значних управлінських змін, збільшує обсяг і ускладнює характер робіт, які виконуються керівниками та персоналом. У зв'язку з цим,

кожна фізкультурна організація повинна сформувати таку внутрішню систему управління, яка б забезпечила високу ефективність її роботи, конкурентноздатність і стабільність.

Попередні розділи навчального посібника були присвячені характеристикам організацій та функціям, що в них виконуються. Але ж організація – це місце, де працюють люди, будують свої взаємовідносини та взаємодії. Вивчати управління і зовсім обійти увагою діяльність людей – неможливо. Тому окремий розділ посібника присвячено питанням психології процесу управління діяльністю людей [22].

Поняття «людські ресурси» – це те без чого не буде існувати сфера фізичного виховання і спорту, котрі необхідні для її розвитку. Людські ресурси можна поділити на дві категорії:

– фахівці, тобто люди, які займаються організацією та проведенням процесу фізкультурних і спортивних занять і всього, що з ними пов'язане (працівники апаратів керівних органів, спортивних споруд, тренери, ін);

– люди, які займаються різними формами фізкультурної або спортивної діяльності.

Питання, які будуть розглядатися у розділі стосуються, в першу чергу, людей першої з названих груп, але деякі їх аспекти можуть бути застосовані й в управлінні групами людей або окремими особами, які займаються фізичним вихованням або спортом.

5.1. Сутність технології управлінської діяльності керівника. Керівництво, стилі керівництва

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

– сукупність знань про способи і засоби проведення виробничих процесів;

– поєднання відповідних кваліфікаційних навиків, обладнання, інструменту та інфраструктури, 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 [68, 139].

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 [140, 141].

Організації сфери сьогодні працюють у нових економічних умовах. Більшість з них, окрім основної професійної діяльності, пов'язаної із 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 колективув 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,

виховником підпорядкованого йому колективу [121, 139, 140, 141]. 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 вцілому, системно адаптувати її до впливів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, виходячи з конкретної ситуації;

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

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

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

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

Процес управління діяльністю спортивної організації та її підрозділами здійснюється на основі спеціальних дій, які називаються функціями управління (див. розділ 4).

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 та начальників команд, осіб, які очолюють комерційні структури тощо.

Спроможність впливати на людину або групу людей, щоб спонукати їх до праці для досягнення мети називається лідерством.

Звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих називається **стилем керівництва.**

Існує традиційна класифікація стилів керівництва. Згідно неї стиль може бути: автократичним, демократичним, ліберальним.

Існує також інша класифікація,згідно неї виділяють стилі: зосереджений на роботі, зосереджений на людях.

Автократичний лідер має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям. Він апелює до потреб підлеглих більш низького рівня (див.класифікацію потреб за А.Маслоу). Такий керівник базує свою 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 підлеглі візьмуть на себе відповідальність, будуть прагнути до неї, застосовувати самоуправління і самоконтроль; підлеглі мають здібності до творчого мислення і слід використовувати їх інтелектуальний потенціал. Демократичні керівники апелюють до потреб підлеглих більш високого рівня, вони не прагнуть нав'язувати їм свою волю.

В організаціях, які очолюють демократичні керівники, спостерігається високий рівень делегування повноважень. Підлеглі беруть

участь у прийнятті рішень, користуються свободою у виконанні завдань. Керівник працює як зв'язувальна ланка, яка забезпечує відповідність діяльності цілям організації та необхідні ресурси.

Ліберальний керівник дає підлеглим майже повну свободу у визначенні своїх цілей та контролі за своєю роботою.

Якщо авторитарне керівництво характеризується одноособною владою, демократичне – розподілом влади та участю підлеглих у управлінні, то ліберальне – мінімальною участю керівника. Підлеглі мають повну свободу у прийнятті власних рішень.

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

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

Різні стилі керівництва, які наведені вище, є умовними в тому відношенні, що неможливо чітко визначити для того чи іншого конкретного керівника тип лідерста 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.

Саме тому ефективні керівники – це такі, які вміють поводити себе по-різному. Прикладом адаптивного може бути стиль, побудований на демократичних засадах, з елементами інших стилів, залежно від вимог реальності.

5.2. Формальні та неформальні групи

Будь-яка організація може бути поділена на рівні управління (за вертикаллю) та на підрозділи (за горизонталлю). Велика організація, таким чином, може включати в себе багато малих груп. Такі офіційно утворені організації є формальними, а групи, які утворені керівництвом, називаються формальними групами (підрозділи управлінь, рад спортивних товариств, відділення спортивних шкіл, тренувальні групи, команди тощо). Незалежно від розміру груп, їх функція - виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей (рис.5.1)

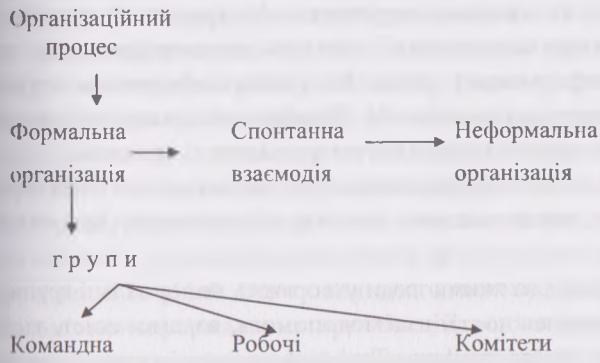


Рис.5.1 Механізм утворення формальних і неформальних організацій та груп

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 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 плата, яка отримується.

Важливі причини, за якими люди утворюють неформальні групи – це почуття приналежності, взаємодопомога, взаємозахист, тісне спілкування та зацікавленість. Такі неформальні групи можуть утворюватися в керівних фізкультурних установах та середовищі тих, які займається фізичною культурою (команди, секції, групи).

З курсу психології відомі поняття про формальних та неформальних лідерів. 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 інколи заважають керівникові бачити численні потенційні вигоди від неформальних організацій. Не знаходячи способів взаємодії з неформальними організаціями або роблячи спробу подавити їх, керівники часто лишають себе потенційної вигоди.

Сучасні теоретики управління стоять на позиціях, що неформальні організації спроможні допомагати формальним організаціям у досягненні їх цілей. Однак для цього необхідно вміти управляти діяльністю неформальних організацій, «співпрацювати» з ними. Нижче наведено варіанти дій керівника, які здатні забезпечити таке управління:

– визнати існування неформальної організації, співпрацювати з нею і не загрожувати її існуванню;

– вислуховувати думку членів та лідерів неформальних організацій;

– врахувати можливий негативний вплив рішення на неформальну організацію;

– залучати неформальну групу до участі в прийнятті рішень, щоб послабити опір змінам з боку неформальних організацій;

– своєчасно видавати правдиву інформацію, тим самим бути на перешкоді розповсюдженню чуток.

5.3. Влада та особистий вплив на підлеглих

Фахівці управління вважають, що ефективність керівника можна оцінювати тим, який вплив він має на інших. В основі лідерства, про яке мова піде далі, лежить вплив і влада, на яких зупинимось детальніше.

Влада – це можливість активно впливати на поведінку інших. Наявність влади необхідна у будь-якій організації, вона – умова успішної діяльності й порядку.

Помилковою є думка, що наявність влади означає можливість нав'язувати свою волю іншим, незалежно від їх бажань, здібностей, почуттів.

Сучасні фахівці управління визнають, що вплив і влада однаково залежать від: особи, на яку впливають; ситуації; здібностей керівника. Не існує реальної, абсолютної влади тому, що ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях.

В умовах організації влада лише частково визначається ієрархією. «Кількість» влади визначається не формальними повноваженнями, а тим наскільки особа залежить від володаря влади.

Для того, щоб мати владу необхідно тримати під контролем щось таке, що має значення для виконавця, а це його потреби.

Влада може існувати у різних формах. Розроблена класифікація влади, що передбачає п'ять її форм:

– влада яка базується на примушенні
– влада яка базується на винагороді
– традиційна влада
– еталонна влада
– експертна влада.

Влада, яка базується на примушенні – не обов'язково повинна супроводжуватись насильством. Як правило, вона базується на побоюванні втратити: роботу, посаду, зарплату, повагу, бути приниженим. Цей варіант влади керівник обирає, як правило тоді, коли інші способи застосувати неможливо з причин, наприклад, недостатньої його компетентності.

Влада, яка базується на винагороді – є ефективним способом впливу на людей завдяки тому, що має позитивну підтримку. Але у даному випадку, щоб впливати, треба чітко з'ясувати: чи є цінною для підлеглого та винагорода, яка передбачається.

Традиційна влада передбачає вплив на підлеглих через традиції, які склалися в конкретній організації, сфері та базується на внутрішніх законах. Традиція особливо важлива для формальної організації. Тут функціонування організації залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет – законну владу керівника. В системі де традиції дуже сильні, чітко визначені критерії виконання тої чи іншої роботи. У такій ситуації керівникові легко працювати і не треба кожного разу пояснювати: чому саме так слід робити. Якщо виникають питання, відповідь однозначна – так заведено (визначено) за традицією.

Еталонна влада (прикладу) або вплив за допомогою харизми. Харизма – це влада, яка базується на силі особистих якостей або здібностей лідера. Харизматичний вплив створює потяг до лідера, особисті симпатії, бажання наслідувати його. У даному випадку, людина має надію, що її підлеглість дасть змогу бути схожим на керівника.

У сфері фізичної культури і спорту великих успіхів досягають тренери – харизматичні особи. Це люди, які характеризуються незалежністю характеру, вражаючою зовнішністю, риторичними здібностями, манерою поведінки. Такі тренери приваблюють до себе дітей на самому початку занять спортом і стають авторитетом і прикладом для них все життя.

Влада експертна відбувається завдяки впливу через розумну віру. Така віра виникає у випадку переконань підлеглого у тому, що керівник дійсно має знання (експертні, спеціальні) з питань, які вирішуються. Підлеглий не піддає сумніву рішення керівника та шляхи, що йому запропоновані. Підлеглість в даному випадку базується на усвідомленні та логіці.

У сучасних умовах практики буває так, що та чи інша організація (апарат управління, спортивна школа, кафедри вузу) укомплектовані спеціалістами з вищою освітою і приблизно однаковою зарплатою. Інтелектуальні або фінансові розбіжності між керівниками та підлеглими, таким чином, зникають. Саме тому важко базувати владу

тільки на примушенні, винагороді, традиції, харизмі або компетенції. У таких випадках повинен вестись пошук співпраці між керівником та підлеглими. Такий пошук, на думку фахівців управління, можна здійснювати двома шляхами: переконанням у визнанні влади та причетністю (залученням).

Одним з найбільш ефективних способів переконання у визнанні влади є ефективна передача своєї точки зору, яка супроводжується передачею частини своєї влади, тобто своїх повноважень. Інакше кажучи, керівник визначає свою залежність від підлеглого, визнаючи його компетентність. Керівник поважає підлеглого і на підставі цього переконує у необхідності робити так, а не інакше. Тому одна з аксіом управління: «збільшувати владу, віддаючи її».

Вплив через причетність (залучення) полягає у тому, що керівник не намагається переконати підлеглого йти обраним їм шляхом, а залучає підлеглого до вибору цього шляху. В даній ситуації керівник поділяє з підлеглим свою експертну владу. Люди більш завзято працюють для досягнення тієї мети, яка була визначена за їх участю.

В управлінні існує і таке поняття, як ***«влада підлеглих»***. Його тлумачення полягає в тому, що не тільки керівник може мати владу над підлеглими, а й навпаки. Результати виконання будь-якої роботи підлеглими сприймаються і як прояв здібностей керівника, впливають на його імідж. У цьому відношенні керівник знаходиться під владою підлеглих.

5.4. Управління конфліктними ситуаціями

Конфлікт – визначається як відсутність узгодженності 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 самє 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

людям висловити свою думку, приводить до більш ефективного виконання планів, стратегій, проектів [30].

Таким чином, конфлікт може бути ***функціональним*** і вести до підвищення ефективності діяльності організації, а також – ***дисфункціональним*** і вести до зниження особистої задоволеності, групової співпраці і ефективності функціонування організації.

Роль і наслідки конфлікту залежать від того, наскільки ефективно ним управляють. Щоб ефективно управляти конфліктами, потрібно визначити типи конфліктів, їх причини та шляхи вирішення.

Існують чотири основних типи конфліктів:

– внутрішньособовий,

– міжособовий,

– між особою та групою,

- міжгруповий.

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

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

Конфлікт між особою та групою виникає, якщо особа займає позицію, яка відмінна від позиції групи. І буває так, що саме ця позиція у майбутньому виявляється вірною, не дивлячись на те, що не належала більшості. Просто одна людина змогла, на відміну від інших, вірно оцінити ситуацію, заглянути вперед. Тому не завжди слід покладатися на прийняття рішень більшістю голосів.

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

Усі конфлікти мають декілька ***причин***. Деякі з них вже вказувались під час характеристики типів конфліктів, інші наведемо:

– обмеженість ресурсів, які треба поділити;

– взаємозалежність завдань;

– розбіжності в уявленнях про цінності, дисципліну, рівні освіти;

– незадовільні комунікації.

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

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

Різниця в уявленнях та цінностях теж може призвести до конфліктів. Підлеглий може брати до уваги тільки свої погляди на шляхи виконання конкретного завдання або вважати, що тільки він або його група спроможна належним чином виконати роботу.

Одночасно інші виконавці або групи мають інші уявлення і точки зору. Розбіжності у цінностях можуть проявлятися таким чином: підлеглий вважає, що завжди має право висловити свою думку, а керівник вважає, що підлеглий повинен її висловлювати тільки тоді, коли його про це спитають.

Різні манера 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 відому підлеглих точний перелік їх посадових обов'язків. Таким чином виникає конфлікт.

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.

5.5. Система, технологія та напрямки управління персоналом

На сьогоднішній день вирішення проблеми ефективного управління персоналом в організаціях сфери 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. Вона, в першу чергу, повинна передбачати сучасні методи, засоби і зміст складових управління персоналом [60, 129, 137].

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблеми , адже управління персоналом слід розглядати не просто як управління робітниками, а як діяльність більш ґрунтовну. Західні дослідники відзначають, що раніше в економіці основна роль відводилася розвитку важливих галузей промисловості, формуванню структури ринку, розвитку сфери обслуговування та інформації, а у теперішній час – головну роль відіграють кадри.

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

У світовій практиці склалися дві основні моделі управління персоналом:

1) "американська", яка передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційних вимог, що стоять перед посадою і "підгонку" під неї найбільш відповідних працівників. Діє система: посада – робітник [23, 51];

2) "японська", яка передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін працівника і "підгонку" під неї відповідної посади. Діє система: робітник – посада [15, 51].

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. Саме тому представник нового управлінського мислення Щекин Г.В. висловлює думку про доцільність моделі, яка претендує на назву «європейської» [143, 144, 145]. У ній враховуються позитивні й ліквідовуються 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 – робітник – 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. На думку багатьох закордонних дослідників [27, 53, 59, 65, 147], головним в управлінні людськими ресурсами повинні стати:

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

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

Процес організації управління персоналом базується на концепції розвитку самої організації та виражається в реалізації кадрової політики [17, 49, 54]. 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 [11].

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

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. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що «здійснюються потрібні та вірні дії» (doing the right things). А ефективність є наслідком «правильної послідовності цих дій» (doing things right) [146]. І перше і друге – однаково важливі. У зв'язку з цим, необхідно пропонувати нові напрямки стратегії управління персоналом. Вона повинна здійснюватися із врахуванням наступних об'єктивних правил [132]:

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.

Останнє із наведених правил розкриває резерви підвищення соціальної та економічної ефективності управління організаціями [107].

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

Технологія управління персоналом – це сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу організації з найбільшою ефективністю. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання трудового і творчого потенціалу, який буде сприяти досягненню цілей організації [125, 127, 128].

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

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

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

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

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

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

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

Розглянемо складові технології управління персоналом. Отже, процес управління персоналом необхідно розпочинати з правильного планування кадрів [65]. Адже зарахування на роботу невідповідного працівника веде до: неправильного виконання роботи; порушення

трудової дисципліни; конфліктних ситуацій між працівниками; аморальності поведінки; невиправданої плинності кадрів.

Якщо в організації бракує персоналу, то працівники можуть:

– бути перевантажені роботою;

– перебувати у стресовому стані;

– бути ображеними;

– не справлятися із поставленими вимогами (завданнями).

Надлишок працівників призводить до:

– перевитрат на заробітну плату;

– виконання малого обсягу роботи великою кількістю осіб;

– відсутності можливостей для службового зростання.

Тільки зарахування на роботу відповідного працівника оптимізує діяльність організації.

Планування кадрів повинно передбачати оцінку наявної та майбутньої потреби у фахівцях, а також впровадження програми кадрового забезпечення [4, 53, 57, 59].

Під час кадрового планування необхідно виходити із законів, та нормативно-правових актів, які регламентують і регулюють роботу з кадрами, передбачити рівень їх плинності.

Не менш важливою є проблема ***якісного складу*** працівників [125, 126]. 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.

Методи набору кадрів можуть бути активні та пасивні.

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

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

– служби працевлаштування;

– рекомендації вищого керівництва.

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

– розміщення об'яв у ЗМІ;

– пропонування своїх послуг;

– другорядний найм: набір у тимчасові і творчі групи.

Особливим видом є publsete (паблісіті) – безкоштовна (інколи платна, однак не за рекламними розцінкам) стаття про організацію, переваги роботи у ній, яка готується керівництвом або спеціальною службою персоналу.

В об'яві про прийом на роботу слід вказати:

– особливості організації (назву, місце знаходження, діяльність);

– характеристику посади (завдання, місце в структурі, перспективи подальшого просування);

– вимоги до претендента (знання, досвід, кваліфікація, навички, працездатність);

– систему оплати, пільг і стимулів;

– особливості процесу відбору (документи, терміни їх подачі);

– адресу і контактні телефони.

Відбір кадрів – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на визначеному робочому місці.

При відборі кадрів слід керуватися наступними принципами:

– орієнтація на сильні, а не на слабі сторони особистості. Пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш прийнятних;

– відмова у прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреби в них немає;

– забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які ставляться змістом роботи (освіта, стаж, досвід, стать, вік, здоров'я, психічний стан та ін.);

– орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж того потребує робоче місце: добрий спеціаліст завжди обходиться дешевше ніж поганий.

Слід зауважити, що критеріїв відбору не повинно бути досить багато, тому що він буде складним. Основними вважаються: освіта,

досвід, ділові якості, професіоналізм, фізичні характеристики, тип особистості, потенційні можливості.

Сьогодні існує і нова модель відбору кадрів. Кадри розглядаються на предмет їх відповідності не тільки вимогам робочого місця, але і організації вцілому, її традиціям, культурі, здатності підтримувати дружні стосунки з оточуючими, працювати в команді.

Якості, якими повинен володіти працівник визначаються так званою професіограмою або карткою компетентності. Це портрет ідеального працівника (деталізований), з яким співставляють якості претендента.

Методи відбору:

– співбесіда або інтерв'ювання;

– заповнення власної анкети, яка може містити до 100 питань;

– тестування на фізичні, розумов здібності, складання імітаційних тестів (оцінює швидкість і точність виконання, увагу, акуратність, здібності, ретельність, виконавчість, професіоналізм та ін.):

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

– документ про освіту та успішність навчання у НЗ (детальний перелік спеціальних предметів, їх оцінки, тема дипломної роботи та коротка її характеристика);

– написання твору, де обґрунтовують свою можливість обійняти цю посаду і розкривають наміри щодо подальшої роботи на ній;

– письмова характеристика;

– додаткова перевірка;

– випробувальний термін;

– перевірка рекомендацій;

– медичний огляд.

Методи оцінки персоналу: Процедуру оцінки можна кваліфікувати за декількома напрямами:

За об'єктом, тобто тим що оцінюється:

– діяльність

– наявність тих чи інших якостей.

За джерелами, на яких базується оцінка:

– документи: біографія, характеристика, твір

– результат бесіди

– результат тестування

– висновок участі в дискусіях

– графологічна експертиза.

Першим кроком до того, щоб зробити діяльність працівника якомога продуктивнішою є ***професіональна орієнтація і соціальна адаптація*** в колективі [5, 33]. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить з собою раніше набуті досвід і погляди, які можуть «вписатися» або «не вписатися» в нові рамки. Тому, якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно завжди повинно пам'ятати про проведення з ним заходів адаптації, які дають працівникові можливість:

– сформувати позитивне ставлення до нових обов'язків і оточення;

– уникнути багатьох помилок, які викликані недостатньою інформованістю про організацію та її особливості;

– відчути, що його чекали, до його приходу готувалися;

– зменшити психологічне побоювання провалу, а тим самим «зняти» ймовірність дострокового звільнення.

У результаті заходів адаптації економляться кошти і підвищується продуктивність роботи працівника.

Вищезазначене доводить, що адаптація може бути як соціальною так і професійною. ***Соціальна*** – передбачає «входження» до соціальної групи, пристосування до санітарно-гігієнічних умов, режиму роботи, робочого місця. Соційльній адаптації можуть сприяти:

– співбесіда із керівниками всіх рівнів;

– ознайомлення із внутрішнім розпорядком;

– ознайомлення із посадовими обов'язками;

– знайомство з колегами;

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

– роз'яснення критеріїв оцінки результатів роботи;

– ознайомлення із процедурою та змістом контролю за виконанням роботи;

– закріплення стажистом.

Загальновідомо, що будь-яка організація піклується про продуктивність праці своїх співробітників. Тому повинна забезпечити **розвиток персоналу**. Одним із засобів досягнення цієї мети є відбір нових найбільш кваліфікованих працівників [45]. Разом з тим 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 вцілому забезпечує постійний і ефективний розвиток всієї організації.

Для ефективного функціонування організації необхідна ще одна складова – ***мотивація персоналу*** [28, 74, 106]. Мотивація, як одна із важливих функцій управління, була розглянута у попередньому розділі посібника. Однак незавадить ще раз наголосити на її значенні для успішного управління персоналом. 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 іншими факторами. Цей зв'язок виражають формулою:

$$П = М + З + О ,$$

де П - показники діяльності; М - мотивація; З - здібності;
О - оточення.

Вищезазначене доводить, що працівник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивацію), вміти її виконувати (організаційні здібності) і мати для цього необхідні матеріали та обладнання (оточення). Інтерес і бажання виконувати роботу – це наслідок, один з інтегральних проявів складних процесів мотиваційної сфери. Мотивацію слід розрізняти внутрішню і зовнішню. Інтерес (бажання) формується лише в результаті внутрішньої мотивації. Вона виникає тоді, коли зовнішні мотиви і цілі відповідають можливостям (здібностям) працівника і він розуміє суб'єктивну відповідальність за їх реалізацію. Успішна реалізація мотивів і цілей викликає у працівника натхнення, творчість при виконанні роботи за власною ініціативою, тобто внутрішню мотивацію та інтерес. Внутрішня мотивація виникає також тоді, коли працівник відчуває задоволення від самого трудового процесу, умов праці, від характеру взаємовідносин з керівником, членами колективу та інше (рис. 5.1).

Рис. 5.1. Вплив мотивації на діяльність персоналу

Однак, внутрішня та зовнішня мотивації повинні існувати у діалектичній єдності, яку необхідно розглядати через призму людини з її вимогами та запитами, психологією та філософією життя, життєвим кредо.

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.

Отже, одним із зовнішніх стимулів якісної роботи є винагорода. Вона має важливе значення для оцінки виробничої ініціативи. Теорія і практика доводять, що можливість отримання винагороди стимулює людей до роботи, підвищує результативність. Достатньо вичерпано описано вплив матеріальної винагороди, якою є заробітна платня. Вона відноситься до грошової винагороди, яку виплачує організація працівникові за виконану роботу. Організація не може набрати і утримати працівників, якщо вона не виплачує зарплату за конкретними ставками та не має шкали оплати, яка стимулює людей до роботи на даному місці. Більшість фізкультурних організацій мають сьогодні дуже обмежені можливості встановлення заробітної плати, яка не є достатнім стимулом для покращення якості роботи. Тому слід застосовувати інші – нематеріальні стимули, наприклад: делегування повноважень, просування по службі (ділова кар'єра) (рис.5.2).

Рис. 5.2. Аспекти прояву мотивації діяльності підлеглих

Так, наприклад, делегування повноважень (ДП) сучасні фахівці теорії управління тлумачать по-різному. Одні – ототожнюють його із визначенням функціональних обов'язків працівників і називають їх перелік делегованими посаді повноваженнями. Таким чином, пов'язують ДП із децентралізацією управління організацією. Інші – вважають, що ДП полягає у передачі підлеглим частини повноважень та відповідальності закріплених за керівником. Тобто, окрім зафіксованих у документах організаційного регламентування діяльності організацій функціональних обов'язків, підлеглим можуть доручатися поточні роботи, завдання.

Наступною складовою ТУП і необхідною формою оцінки діяльності фізкультурних працівників є контроль діяльності, тобто аналіз того як виконуються професійні обов'язки. Цей аспект включає: дисциплінованість, атестацію [5].

Згідно «Положення про проведення атестації» здійснюється оцінка виконання працівниками своїх посадових обов'язків.

Найбільш розповсюдженим є її проведення атестаційною комісією, склад якої затверджується наказом керівника організації. У підсумковому документі атестації, як правило, зазначають відповідність фахової діяльності кожного працівника займаній посаді.

Отже, технологію управління персоналом у фізкультурній організації можна представити у вигляді поданої імітаційної моделі (табл.5.1.)

Таблиця 5.1

Імітаційна модель процесу технології управління персоналом організацій сфери фізичного виховання і спорту

Взаємопов'язані елементи				
№	Функції	Управлінські операції	Інформаційне забезпечення	Результати
1.	Побудова (реорганізація) оргструктури	Оптимізація, корегування функціональних обов'язків	Потреби оточуючого середовища, нові завдання, умови діяльності, обмеження	Оптимальна кількість підрозділів (ланок)
2.	Комплектування штату	Прогнозування потреби: набір відбір	Прогнозна та сучасна оптимальна кількість персоналу. Інформація ВЗО, служб працевлаштування, об'єктивні характеристики претендентів	Адекватна виробничим потребам кількість і якість персоналу
3.	Підготовка і розвиток персоналу	Адаптація: професійна і соціальна Професійна кар'єра Ротація Підвищення кваліфікації	Особистісні характеристики, можливості, фаховий рівень, потреби додаткових знань, схильності, вміння	Просування по службі Підвищення фахового рівня Професійна мобільність
4.	Мотивація персоналу	Делегування повноважень Створення сприятливого робочого середовища Сприятливий режим роботи Безпечні умови праці Вирішення соціально-побутових проблем Вирішення конфліктних ситуацій Заохочення Дисциплінарні заходи	Фахові можливості, дисциплінованість, сумлінність кожного, інформація про комфортність умов та режиму роботи, зміст заходів безпеки, соціально-побутові проблеми, потреби, ціннісні орієнтації, стосунки в професійному середовищі	Творча, ділова атмосфера Комфортне робоче середовище
5.	Контроль	Пошук резервів Виявлення недоліків Атестація Дисциплінарні заходи	Об'єктивні показники діяльності, неупереджене ставлення, адекватні критерії оцінки. Результати попереднього контролю, їх порівняння	Якісні результати діяльності Мотивація до подальшої роботи і підвищення фахового рівня

Підсумок

Розділ 5 присвячений питанням взаємовідносин між людьми та психологічним аспектам управління. Положення, викладені в розділі є важливими і необхідними, оскільки робота в сфері фізичного виховання і спорту – це обов'язково робота в організаціях, тобто в контакті із співробітниками.

У будь-якій організації існують формальні і неформальні групи. Від фахового рівня керівника залежить використання їх потенціалу для досягнення цілей організації.

Психологією управління описані форми влади, що базуються на примушенні, винагороді, а також традиційна, еталонна та експертна. Розрізняють такі стилі керівництва: автократичний,демократичний, ліберальний, зосереджений на роботі чи стиль зосереджений на людях. Вибір доцільного в конкретній ситуації стилю – тобто адаптивність поведінки керівника – багато в чому обумовлює успіх управлінської діяльності.

Вміння управляти конфліктними ситуаціями вимагає спеціальних знань про причини, що їх породжують, а також типи конфліктів: внутрішньоособовий, міжособовий, між особою та групою, міжгруповий, а також структурні та міжособові методи їх вирішення.

Актуальним і необхідним є перегляд ставлення сучасних керівників до проблем управління людськими ресурсами. Знання сутності технології управління персоналом допоможе майбутнім керівникам у професійній діяльності.

Контрольні запитання і завдання:

1. Дайте визначення поняттям "формальні організації" і "формальні групи".
2. Охарактеризуйте типи формальних груп.
3. Розкрийте причини та механізм утворення неформальних груп.
4. Чи слід розглядати існування неформальних груп як явище суто негативне?
5. Як співпрацювати з неформальними групами?
6. Визначте сутність технології управлінської діяльності керівника.
7. Охарактеризуйте стилі керівництва.
8. Дайте визначення поняттю "влада" та охарактеризуйте різні її форми.
9. Охарактеризуйте стилі керівництва.
10. Дайте визначення конфлікту. Охарактеризуйте їх негативний та позитивний вплив на діяльність організації.
11. Розкрийте суть типів конфліктів та причини їх виникнення.
12. У чому суть структурних та міжособових методів вирішення конфліктів, як вони застосовуються в діяльності фізкультурних організацій ?
13. Охарактеризуйте основні моделі управління персоналом.
14. Поясніть напрями управління персоналом.
15. Розкрийте зміст складових технології управління персоналом.

РОЗДІЛ 6

МІЖНАРОДНИЙ СПОРТИВНИЙ РУХ. ОРГАНІЗАЦІЙНА ПОБУДОВА ТА ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Вивчаючи різні аспекти управління сферою фізичного виховання і спорту, недоцільно обійти увагою міжнародний спортивний рух. В умовах, коли Україна стала рівноправним членом різних міжнародних спортивних об'єднань, репрезентує свої команди на Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу і Європи, інших змаганнях – майбутні фахівці повинні знати про те, які організації мають статус міжнародних спортивних, з чого складаються їх цільові настанови та функціональні області.

Спираючись на знання, отримані при вивченні попередніх розділів, розглянемо загальну характеристику міжнародного спортивного руху на сучасному етапі, а також структурну побудову та діяльність найбільших міжнародних спортивних організацій.

6.1. Міжнародний спортивний рух: історія та сучасні особливості

Міжнародний спортивний рух зародився в кінці XIX на початку XX століття. Причини його виникнення саме у цей історичний період є багаточисельними. Назвемо дві найбільш вагомі :

- розвиток спорту в країнах світу;
- розвиток міжнародних звязків між країнами (економічних, політичних, культурних, наукових та ін.)

Саме в цей час на базі окремих національних спортивних союзів та організацій почали утворюватись перші міжнародні спортивні об'єднання, тобто федерації з видів спорту: гімнастики – у 1881 р., веслування – у 1892 р., ковзанярського спорту – у 1892 р., велоспорту –

у 1900 р. та ін. У 1894 році було засновано Міжнародний олімпійський комітет [1, 63, 67, 108].

Сучасний міжнародний спортивний рух налічує більше 300 організацій. Жоден вид людської діяльності не має такої кількості міжнародних організацій, що свідчить про розповсюдженість та популярність занять фізичним вихованням, спортом, рекреацією в країнах світу.

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

Таким чином, міжнародний спортивний рух організаційно не являє собою єдиного цілого. Він не є системою.

Частина організацій керується у своїй діяльності загальними цілями та завданнями (наприклад, міжнародні федерації з видів спорту), інші – не зв'язані спільними статутними положеннями та правилами.

Усі міжнародні спортивні об'єднання відносяться до категорії неурядових, тобто громадських організацій. Членами їх є національні спортивні організації, в деяких випадках – міжнародні об'єднання (наприклад, асамблея міжнародних спортивних федерацій), а також окремі особи.

Сучасність внесла значні корективи у міжнародний рух стосовно професійного спорту. Відбулася ґрунтовна переоцінка його ролі та місця в сучасному суспільстві.

У зв'зку зі створенням міжнародних спортивних організацій у професійному спорті та допуском професіоналів до участі в Олімпійських іграх, професійний спорт не тільки юридично, але й фактично стає невід'ємною складовою частиною міжнародного спортивного руху [64, 79].

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

- географічною ознакою (всесвітні або регіональні);
- професійними інтересами;
- релігійними переконаннями;
- науковими інтересами;

- професіональною приналежністю (організації з видів спорту)
- МСО інвалідів.

Класифікація міжнародних спортивних організацій та приклад приналежності до груп наведено у табл.6.1.

Таблиця 6.

Класифікація міжнародних спортивних об'єднань

Ознаки	МСО, що відповідають ознакам
1. Географічна: - всесвітні	- МОК - Міжнародний Паралімпійський Комітет - Міжнародна рада фізичного виховання і спорту Всесвітні (міжнародні) федерації з видів спорту Всесвітні організації з фізичного виховання
- регіональні	- Вища Рада спорту Африки - Спортивна організація Азіатських ігор - Рада Панамериканських ігор - Спортивна Рада країн Океанії
2. Професійні інтереси	-Міжнародний спортивний союз залізничників -Всесвітня організація телеграфних і телефонних працівників
3. Релігійні переконання	- Всесвітній альянс молодих християн, -Міжнародна католицька федерація фізичного виховання і спорту
4. Наукові інтереси	Федерація спортивної медицини, Федерація фізіології спорту, Асоціація соціологів спорту
5. Професіональна приналежність	- Всесвітня боксерська асоціація (WBA) - Всесвітня боксерська рада (WBC) - Міжнародна боксерська федерація (IBF) - Всесвітня боксерська організація (WBO)
6. МСО інвалідів	- Міжнародна федерація сліпих, -Міжнародний спортивний комітет глухих, - Міжнародна шахова асоціація сліпих.

Окрім цього, зазначені організації можна класифікувати за:

- терміном діяльності (тимчасові або постійні);
- характером діяльності (загального характеру т спеціалізовані);
- характером членства (колективні, індивідуальні);

Такий перелік свідчить про різнохарактерність міжнародних спортивних об'єднань. Але разом з тим, ***вони мають загальні завдання***: розповсюдження своєї діяльності в країнах – членах та потенційних членах організацій; підтримка зв'язків з національними організаціями, контроль за їх діяльністю та виконанням статутів, вивчення та розповсюдження досвіду своєї діяльності, проведення конгресів та засідань; видавницька діяльність, проведення міжнародних змагань.

Організаційна побудова більшості міжнародних спортивних організацій, деякою мірою, ідентична (рис.6.1). Вищим органом об'єднання є конгрес (генеральна асамблея) делегатів національних спортивних організацій – членів. Конгрес збирається з періодичністю, яка обумовлена статутом та вирішує найбільш важливі питання діяльності. Конгрес обирає керівні органи, які у різних об'єднаннях мають різну назву (керівний комітет, рада, адміністративна рада, бюро). Керівний орган очолює, як правило, президент. Ці органи здійснюють керівництво діяльністю об'єднання у період між засіданнями конгресу (асамблеї). У деяких міжнародних об'єднаннях утворюються виконавчі комітети (рис.6.1)

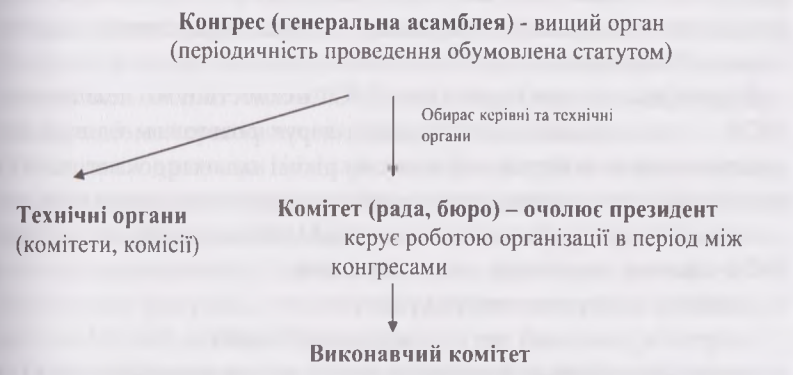


Рис. 6.1. Типова структура міжнародної організації

Крім керівних органів, у кожному міжнародному спортивному об'єднанні утворюються (також шляхом виборів) так звані **технічні**

органи – комітети або комісії, функції та кількість яких залежить від змісту завдань, які вирішують міжнародні об'єднання.

Бюджети міжнародних спортивних об'єднань складаються з:

членських внесків національних організацій та надходжень від окремих осіб;

- відрахувань від проведення міжнародних змагань;
- прибутків від телетрансляцій;
- видавничої діяльності;
- продажу значків, сувенірів тощо.

6.2. Організаційна структура і діяльність міжнародних федерацій з видів спорту

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

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

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

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

Крім зазначених видів діяльності, федерації з видів спорту проводять планування та організацію інших міжнародних змагань, підготовку

та підвищення кваліфікації суддів, реєстрацію та затвердження рекордів.

Вищим представницьким органом міжнародної федерації (МФ) з виду спорту є конгрес (МФ гандболу, каное тощо), генеральна асамблея (МФ ветрильного, кінного спорту), дворічні загальні збори (МФ настільного тенісу).

До складу вищих представницьких органів входять делегати національних федерацій з видів спорту. Вони вирішують найбільш важливі питання діяльності міжнародних федерацій, в тому числі обирають їх керівництво.

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

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

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

Робочими органами міжнародних федерацій з видів спорту є комісії (комітети) з окремих напрямків діяльності. Інколи вони диференціюються на постійні (загальні та спеціальні) і тимчасові, а також на підкомісії. Середня кількість постійних комісій – 5-7. Одночасно є федерації, у яких кількість утворених комісій і підкомісій досягає 16 (МФ кінного спорту).

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

В апарат управління федерацій досить часто входить ***технічний орган*** - секретаріат, на чолі з генеральним секретарем.

У міжнародних федераціях з видів спорту обираються віце-президенти. Їх кількісний склад та напрямки діяльності визначаються федерацією. Так у міжнародних федераціях кінного спорту і каное – по два віце-президенти, у Міжнародній аматорський легкоатлетичній федерації – чотири, у Міжнародних федераціях гандболу та ветрильного спорту – по п'ять, а у міжнародній федерації настільного тенісу – шість. У деяких федераціях віце-президенти керують континентальними національними федераціями з відповідного виду спорту.

До основних джерел фінансування діяльності МСФ належать:

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

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

Крім Генеральної Асоціації існують ще 3 об'єднання МСФ:

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

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

6.3. Міжнародна Олімпійська академія

Урочисте відкриття МОА відбулося у 1961 року одночасно з відкриттям стародавнього стадіону, розкопки якого проводились на кошти Німецької археологічної спілки.

Міжнародна олімпійська академія – національна грецька організація, котра з моменту утворення користується підтримкою

Міжнародного олімпійського комітету, який має у своїй структурі спеціальну комісію з питань академії. На сесіях академії, як правило, присутні представники керівництва МОК, на сесіях МОК систематично заслуховуються звіти МОА.

Керівництво діяльністю МОА здійснює ***адміністративна рада,*** яка складається з президента, трьох віце-президентів та п'яти членів. Всі вони є членами НОКу Греції та інших грецьких організацій. Раду МОА НОК Греції обирає на 4 роки.

Ідея створення навчального центру на території Стародавньої Олімпії належить представнику НОК Греції, професору Іоанісу Христафісу. Ідею поставити пам'ятник – символ відродження Олімпійськх ігор було висунуто НОКом Греції у 1914р. Кубертен хотів підкреслити цим зв'язок між стародавніми Олімпійськими іграми та сучасним олімпійським рухом.

Мета МОА викладена в пункті 2 Статуту: "Мета МОА полягає в створенні міжнародного культурного центру для збереженння та розповсюдження олімпійського духу, вивчення та реалізації суспільних та виховних принципів Ігор, наукової консолідації навколо олімпійської ідеї у відповідності до принципів висунутих стародавніми греками і відродженням сучасного олімпійського руху за ініціативою барона де Кубертена".

Академія ставить перед собою завдання пов'язані з вивченням та практичною реалізацією педагогічних та соціальних принципів спорту та зміцнення олімпійської ідеології.

Під час утворення МОА було визначено тематику її роботи: філософія та ідеологія Ігор і спорту в цілому; історія античних олімпійських ігор; еволюція сучасних олімпійських ігор і сучасного спорту, їх вклад у виховання молоді; вплив спорту на мистетство та соціальні науки; моральні принципи спорту і створення духовних цінностей на основі цих принципів.

Академія організовує літні сесії, які проводяться у продовж двох тижнів. Ці сесії проводяться в Олімпії.

Заявки на участь в сесіях подаються національними олімпійськими комітетами. Кожна держава має право делегувати для участі в сесії не більше 10 чоловік. Перевага надається студентам та аспірантам закладів освіти фізкультурного профілю, а також спортивним діячам, тренерам та провідним спортсменам. Число учасників сесій досягає

200 чоловік, а кількість лекторів – 20. Видатки на проведення сесій бере на себе Олімпійський комітет Греції.

Міжнародна олімпійська академія активно веде роботу по організації національних олімпійських академій в державах де працюють НОКи, визнані МОК. У теперішній час існує понад 60 таких академій.

Крім вище згаданих організацій, до тих які керують міжнародним олімпійським рухом відносяться асоціації національних олімпійських комітетів, сформовані на всесвітньому або континентальному рівнях. Асоціація НОК (АНОК) була утворена в 1968 році. Існують також континентальні об'єднання, які сприяють розвитку Олімпійського спорту на континентах і в регіонах: Асоціація НОК Африки, Олімпійська Рада Азії, Панамериканська спортивна організація, Асоціація Європейських Національних Олімпійських Комітетів.

6.4. Міжнародні організації, які сприяють розвитку фізичного виховання

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

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

Міжнародна Рада фізичного виховання і спорту (СІЕПС) утворена у 1956 році на Міжнародному конгресі під час Олімпійських ігор в Мельбурні. Рада сприяє зміцненню співпраці між національними та міжнародними організаціями, обміну науково-навчальною літературою, ініціює наукові дослідження в області фізичного виховання і спорту. До складу СІЄПС входять міжнародні об'єднання, національні організації, науково-дослідні інститути, навчальні заклади та індивідуальні члени.

Штаб-квартира знаходиться в Парижі. Керівний орган – Генеральна Асамблея. Вона обирає виконком, який керує діяльністю між Асамблеями. До його складу входить: президент, 6 віце-президентів,

генеральний секретар, адміністратор, скарбник і 21 член. Виконком обирається на 6 років.

У своїй діяльності СІЄПС керується ідейно-теоретичною програмою «Маніфест про спорт», яка прийнята у 1964році.

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

Міжнародна федерація університетського спорту (ФІСУ) очолює міжнародний спортивний студентський рух, проводить Всесвітні ігри Університетського спорту (Універсіади) кожні 2 роки почергово: зимові та літні. Рішення про їх проведення було прийнято у 1959р. Міжнародною федерацією університетського спорту (ФІСУ) разом з Міжнародною федерацією університетів.

Мета діяльності – сприяти розвитку студентського спорту, пропаганді, організації студентських змагань.

Членами є національні студентські спортивні організації.

Вищий орган – Генеральна Асамблея, яка засідає 1раз на 2 роки. Між ними керує виконком (15 членів): президент, 5 віце-президентів, генеральний секретар, скарбник, 7 радників. Члени виконкому обираються на 2 роки.

У складі ФІСУ діють постійні комісії:

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

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

Згідно Статуту ФІСУ «Ці спортивні змагання («Універсіада») мають бути організованими в дусі ідеалів Олімпізму і ФІСУ, за якими не допускається ніяка дискримінація проти країни або особистості на ґрунті расової, релігійної або політичної належності». Ці положення відповідають положенням Олімпійської Хартії, Деклараціями ООН про права людини, а також положенням Міжнародної хартії з фізичного виховання та спорту, прийнятої ЮНЕСКО.

Відповідно до Статуту ФІСУ Універсіади проводяться кожні два роки і включають багато видів спортивних змагань. Чемпіонати ФІСУ проходять кожні 2 роки з видів спорту, які не входять до програми

Універсіад (розділ Статуту «Організація світових і регіональних чемпіонатів ФІСУ). Регіональні змагання можуть проводитися також з багатьох видів спорту.

Країну-організатора й місце проведення змагань під егідою ФІСУ визначає Генеральна Асамблея ФІСУ, яка може делегувати свої повноваження виконкому ФІСУ. Від країни-організатора вимагають виконання статутних вимог, одержання від свого уряду офіційних гарантій щодо допуску усіх учасників й офіційних представників країн для участі у змаганнях, а також гарантій того, що під час проведення Універсіад у місцях проведення змагань, та місцях мешкання учасників змагань не будуть проводитись політичні та інші заходи, які не відповідають меті Універсіади тощо.

6.5. Міжнародні організації – учасниці руху «Спорт для всіх»

У січні 1962 року в Раді Європи утворено спеціальну структуру з питань культурного співробітництва, а у 1966 році – прийнято довгострокову програму міжнародного розвитку спорту, фізичного виховання і рекреації на природі, девізом якої стали слова "Спорт для всіх" [32]. Цей девіз дав назву міжнародному руху.

Мета руху – залучення якомога більшої кількості населення різних країн до систематичних занять фізичними вправами для оздоровлення та активного відпочинку.

Рада Європи виступає як орган, що здійснює загальну координацію, формування спільної програми, планування. Вона виконує три основні функції:

- створює умови для обміну інформацією з питань розвитку руху "Спорт для всіх" між країнами – учасницями;
- надає консультативну допомогу;
- ініціює здійснення спільних європейських акцій у різних аспектах руху "Спорт для всіх".

Рада Європи проводить роботу з формування європейського фізкультурно – спортивного співтовариства і утворила для цього розгалужену організаційну структуру. Рада Європи здійснює координацію діяльності з розвитку масового спорту в таких європейських органах: Комітет Європейських міністрів, відповідальних за розвиток

спорту; Парламентська асамблея; Європейська неурядова спортивна організація, Європейська спортивна конференція, Клірінг Хаус "Спорт для всіх" та ін. Практичну діяльність здійснює Комітет з розвитку спорту Ради Європи, який формується під керівництвом Спортивного дивізіону відділу освіти, культури і спорту Ради Європи.

Завдання, які вирішує комітет з розвитку спорту Ради Європи:

- координує зусилля в області спортивної політики в Європі;
- зміцнює контакти з міжнародними і національними неурядовими організаціями;
- проводить Європейські конференції міністрів, які відповідають за спорт та контролює виконання її рішень;
- проводить моніторинг застосування Європейської хартії спорту і Кодексу спортивної етики та ін.

Найбільш значимим заходом у діяльності Ради Європи в сфері "Спорту для всіх" є проведення засідань Європейських конференцій міністрів, відповідальних за спорт. На останніх засіданнях були прийняті важливі рекомендації, які визначають стратегію спортивної політики:

- визначення ролі спорту в суспільстві;
- резолюція з Європейського спортивного співробітництва;
- рекомендації "Молодь і спорт" та ін.

На початку 80-х років міжнародний рух «Спорт для всіх», який до того часу розвивався лише у Європі, стає всесвітнім рухом [43].

За ініціативою Х.А.Самаранча, "спорт для всіх" було включено у сферу діяльності Міжнародного олімпійського комітету. У 1985р. була сформована комісія МОК із "спорту для всіх". До складу комісії входили члени МОК, представники МСФ, НОКів та ін. Серед основних завдань комісії фахівці називають:

- сприяння розвитку та діяльності всіх організацій, які залучені до спорту для всіх;
- розвиток інформаційної бази спорту для всіх;
- проведення всесвітніхх конгресів.

Щорічно МОК виділяє кошти на проведення трьох масових фізкультурно-оздоровчих заходів на кожному континенті. НОКи країн подають заявки, а також свої проекти на розгляд Комісії МОК «Спорт для всіх». Критерієм відбору є доступність запропонованого проекту для людей всіх вікових груп.

Під патронатом МОК проводяться різноманітні заходи в рамках руху "Спорт для всіх" [32]. Вони характеризуються масовістю, доступністю та вирішують оздоровчі завдання. Прикладом можуть бути наступні:

- турнір з баскетболу серед селян Китаю (1000 команд);
- масові змагання з бігу на 10 000м в Данії (18 тис. учасників);
- лижний пробіг у Швеції (18 тис. учасників);
- Олімпійський день молоді в Голландії (16 тис. учасників);
- змагання з п'ятиборства в Угорщині (820 тис. учасників);
- змагання школярів ФРН (100 тис. учасників).

З 1986р. під егідою МОК провдяться Всесвітні конгреси зі спорту для всіх. У Франкфурті було проведено І конгрес під гаслом – "Кожен має право на заняття спортом". Конгреси проводяться раз на два роки під егідою Всесвітньої ради зі спорту і фізичного виховання при ЮНЕСКО, МОК та Комітету спорту ради Європи.

У 1987р. МОК вирішив щорічно проводити 23 червня Олімпійський день – Всесвітній день бігу.

У 1982 році за підтримки Ради Європи у Стразбурзі (Франція) була заснована **Міжнародна федерація "Спорт для всіх"**. До її складу в даний час входять 70 країн Європи, Азії, Африки, Америки, Океанії. Членами федерації є національні, регіональні та місцеві (локальні) неурядові організації, які розвивають рух "Спорт для всіх", а також офіційні урядові структури, які утворені для розвитку "Спорту для всіх" в країнах, регіонах, муніципалітетах.

Основні завдання :

- організація міжнародних зустрічей з питань "Спорту для всіх": конференцій, семінарів, інформаційних тижнів та ін.
- організація навчальних курсів за програмою "Лідери руху "Спорт для всіх", які готують кваліфікованих фахівців в сфері оздоровчих занять;
- сприяння проведенню наукових досліджень з практичних проблем "Спорту для всіх";
- підготовка, публікація і розповсюдження документів з питань вирішення соціально важливих завдань федерації;
- сприяння спонсорському руху;
- стимулювання зацікавленості засобів масової інформації у висвітленні проблем фізкультурно-оздоровчої діяльності;

- сприяння проведенню міжнародних компаній під егідою та патронатом федерації.

Вище згадані та інші (наведені у таблиці 6.2) міжнародні організації опікуються розвитком фізкультурно-оздоровчого руху в країнах.

Таблиця 6.2

Міжнародні організації, які здійснюють фізкультурно-оздоровчу діяльність

Назва організації	Прийняте скорочення
1. Міжурядові організації з фізичного виховання і спорту	
Міжурядовий комітет спорту і фізичного виховання при ЮНЕСКО	CIGEPS
Міжнародна федерація фізичного виховання	FIEP
Міжнародна рада спортивних наук і фізичного виховання. Комітет "Спорт і дозвілля"	ICSSPE
Міжнародна асоціація фізичного виховання дівчат і жінок	IAPESGW
Міжнародна федерація університетського спорту	FISU
Європейська конференція міністрів, відповідальних за розвиток спорту	ESMS
Комітет розвитку спорту Ради Європи	CDDS (CE)
2. Міжнародні спортивні організації	
Міжнародний олімпійський комітет. Комісія "Спорт для всіх"	IOC
Міжнародна асамблея національних спортивних організацій	IANOS
3. Спеціалізовані міжнародні фізкультурно-оздоровчі організації	
Міжнародна федерація "Спорт для всіх"	FISPT
Європейський Союз "Спорт для всіх"	UESpT
Всесвітня асоціація дозвілля і рекреації	WLRA
Міжнародна рада здоров'я, фізичного виховання, рекреації і спортивних танців	ICHPER - SD
Міжнародна асоціація фітнесу і подорожей	TAFISA
Міжнародна асоціація оздоровчих, тенісних і спортивних клубів	IHRSA
Міжнародний робітничий спортивний комітет	CSIT
Європейська конференція "Спорт і здоров'я"	CESS
Міжнародне дослідницьке товариство з аеробіки	AIPS
Міжнародна рада з досліджень фізичної підготовленості	ICPFR
Міжнародна католицька федерація фізичного виховання і спорту	FICEPS
Європейська академія "Спорт для всіх"	EASA
Міжнародний координаційний комітет організацій "Спорт для всіх"	ICCSAO

Декілька останніх десятиліть характеризуються підвищеною увагою країн до міжнародного руху "Спорт для всіх". Однією з причин цього є активна діяльність міжнародних організацій, які прагнуть до розвитку фізкультурно-оздоровчого руху в країнах світу.

В даний час функціонують більше 20 міжнародних організацій, які ставлять за мету розвиток фізкультурно-оздоровчої діяльності. Умовно їх можна поділити на три групи (табл. 6.2).

Міжнародні організації з фізичного виховання і спорту, які утворені при ведучих міжурядових установах, наприклад: Міжурядовий комітет спорту і фізичного виховання при ЮНЕСКО; Комітет розвитку спорту Ради Європи, Європейська конференція міністрів, відповідальних за розвиток спорту та ін. [55].

Міжнародні спортивні організації (наприклад – МОК), які розвивають спорт віщих досягнень і одночасно сприяють розвитку «спорту для всіх».

Спеціалізовані міжнародні фізкультурно-оздоровчі організації.

Першій групі організацій належить головна роль у розвитку "Спорту для всіх". Вони розробляють і впроваджують програмні документи, визначають роль і місце "Спорту для всіх" в структурі суспільного життя.

Прикладом таких документів є наступні:

- Міжнародна хартія фізичного виховання і спорту (прийнята ЮНЕСКО) [55].;

- Хартія сприяння зміцнення здоров'я населення (прийнята Всесвітньою організацією охорони здоров'я);

- Європейська хартія « Спорту для всіх» (прийнята Радою Європи);

- Європейська програма "Здоров'я для всіх до 2000 року" (прийнята Всесвітньою організацією охорони здоров'я).

ЮНЕСКО у "Міжнародній хартії фізичного виховання і спорту" визначено, що "Спорт для всіх" включає фізичне виховання і заняття спортом молоді, осіб з фізичними і розумовими вадами, літніх людей, а також зростаючого числа біженців у всьому світі [55].

У хартії йдеться про необхідність взаємозв'язку "Спорту для всіх" у країнах із розвитком політики і програм охорони здоров'я. Саме тому документи Всесвітньої організації охорони здоров'я включають заходи збільшення обсягів рухової активності населення і впровадження здорового способу життя.

До інших напрямків діяльності ЮНЕСКО слід віднести:

- обмін інформацією в області "Спорту для всіх" на міжнародному рівні;
- встановлення контактів між спонсорами і тими, кому потрібна спонсорська допомога;

- надання грантів і стипендій, обладнання для різних проектів в рамках "Спорту для всіх" у країнах, що розвиваються;
- популяризація "Спорту для всіх" серед урядів країн для сприяння реалізації рекомендацій Хартії фізичного виховання і спорту.

Згідно з Європейською Хартією, оздоровчі програми, які поширюються в країнах – членах міжнародного руху, повинні враховувати їх особливості: політико-адміністративні, культурні, соціальні, економічні та ін. Саме тому кожна країна має свої програми. Вони можуть бути подібними або значно відрізнятися одна від одної.

Одночасно єдиними є вимоги до формування програм:

- різноманітність, варіативність, можливість вибору оздоровчих занять;
- поступові, індивідуальні навантаження у межах можливостей тих, які займаються;
- підтримка й заохочення населення з боку державних та самодіяльних структур, підвищення мотивації до занять;
- просвітницька основа формування правильного розуміння принципів збереження здоров'я;
- оцінка, перевірка фізичного стану, рівня фізичної підготовленості та реакції на фізичне навантаження;
- наявність кваліфікованих, спеціально підготовлених фахівців.

Комітет з розвитку спорту Ради Європи розробив систему оцінки фізичної підготовленості дітей і дорослих, яка носить назву Еврофіт (EUROFIT).

Нині міжнародний рух "Спорт для всіх" охоплює понад 80 країн світу. Він вирішує завдання охорони здоров'я, активного довголіття, профілактики і лікування різних захворювань, формування здорового способу життя, що важливо для різних сфер діяльності, раціонального використання трудових ресурсів [32].

В Україні сформовано мережу Центрів фізичного здоров'я населення "Спорт для всіх". Їх діяльність, як зазначено в "Положенні про Всеукраїнський Центр", будується з врахуванням міжнародного досвіду. Детальніше про рух «Спорт ля всіх» в Україні написано у розділі 2 посібника.

Підсумок

Розділ 6 містить інформацію щодо загальної характеристики міжнародного спортивного руху на сучасному етапі. Процес утворення міжнародних спортивних організацій розширення міжнародного спортивного руху триває і сьогодні. У розділі мова йшла про міжнародні спортивні організації, що мають досить давню історію, традиції, цілі і завдання діяльності. Особлива увага приділена міжнародним організаціям, які розвивають види спорту, фізичне виховання і «спорт для всіх».

Контрольні запитання і завдання:

1. Охарактеризуйте міжнародний спортивний рух на сучасному етапі.
2. На які умовні групи можна поділити міжнародні спортивні організації ?
3. Чи існує єдиний орган управління міжнародним спортивним рухом, якому підпорядковуються всі міжнародні спортивні об'єднання?
4. Охарактеризуйте організації, до складу яких входять міжнародні спортивні об'єднання.
5. Дайте загальну характеристику структурній побудові та керівним органам міжнародних спортивних об'єднань.
6. Охарактеризуйте організаційну побудову та зміст діяльності міжнародних федерацій з видів спорту.
7. Що Вам відомо про діяльність Міжнародної Олімпійської академії?
8. Які міжнародні спортивні організації мають за мету розвиток Вашого виду спорту?
9. Назвіть і охарактеризуйте діяльність міжнародних організацій, які мають за мету розвиток фізичного виховання.
10. Які міжнародні організацій розвивають та підтримують фізкультурно-оздоровчий рух «Спорт для всіх»?

Предметний покажчик

Адаптація працівника – процес пристосування до змісту і умов праці на робочому місці, соціально-психологічного клімату колективу; процес вдосконалення ділових і особистісних якостей працівника (С.172).

Акредитація - процедура надання вищому навчальному закладу певного типу права проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення (С.61).

Акредитований напрям – напрям, за яким вищий навчальний заклад певного типу пройшов процедуру акредитації та отримав право видавати державні документи про здобуття вищої освіти встановленого зразка (С.61).

Акредитована спеціальність – спеціальність відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня, за якою вищий навчальний заклад певного типу пройшов процедуру акредитації та отримав право видавати державні документи про здобуття вищої освіти встановленого зразка (С.58).

Атестація працівника – періодична процедура визначення кваліфікації, рівня знань, практичних навиків, ділових якостей працівника і встановлення їх відповідності посаді, яку він займає. На основі атестації приймається рішення, яке змінює або зберігає працівнику його посаду залежно від готовності та можливості виконувати функціональні обов'язки (С. 176).

Влада - це можливість активно впливати на поведінку інших (С.108,158).

Делегування повноважень – передача завдань і прав, закріплених за керівником підлеглому, який бере на себе їх виконання (С.107,108,175-176).

Дисциплінарна відповідальність – форма впливу на порушників трудової та виконавчої дисципліни шляхом: зауваження, догани, суворої догани, звільнення (С.176).

Діловодство – усі види роботи із документацією, які мають місце в установах, організаціях, навчальних закладах, спортивних школах, фізкультурних осередках, в ході виконання ними своїх функцій та реалізації завдань. Це також сукупність методів і форм роботи зі службовою документацією (С.87).

Етика керівника – система норм морально-етичної поведінки, яка базується на розумінні і врахуванні психології людей, вихованні особистості, культурі управління і вмінні управляти своїми почуттями, емоціями в процесі особистісних взаємовідносин з підлеглими і вищими керівниками (С.151).

Завдання – це посадові обов'язки, які необхідно виконувати певним способом в обумовлений термін. Завдання визначаються не для працівника, а для посади, яку він обіймає. На основі структури організації, за кожною посадою закріплено ряд завдань (функціональних обов'язків), які розглядаються як необхідний внесок для досягнення цілей організації (С.78).

Заохочення (або винагорода) – все те, що людина вважає цінним для себе (С.115).

Інформація – відомості, розраховані на конкретного споживача, яким притаманна новизна, і які необхідні для прийняття рішень. За допомогою інформації здійснюється зв'язок між суб'єктом (який управляє) і об'єктом (ким управляють), а також між системою і оточуючим середовищем (С.128).

Кадрова політика – сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрями і зміст роботи з кадрами і є вирішальними в сфері управління відповідними об'єктами (С.167).

Кар'єра (від латин. carriera - біг, життєвий шлях) – швидке і успішне просування в області суспільно-політичної, наукової, виробничої, службової або іншої діяльності. Планування кар'єри - один із важливих напрямів в роботі з персоналом організації (С.175).

Кваліфікація (від латин. qualicatio – який, якої якості) – ступінь придатності, якість професійної підготовленості людини, наявність у неї знань, вмінь і навиків, необхідних для виконання певної роботи (С.63).

Керівництво – інтегруюча діяльність органу або посадової особи, яка спрямована на об'єднання дій організації або спеціалістів (С.153).

Керувати – бути на чолі та інтегрувати зусилля підлеглих (С.153).

Комунікації –обмін інформацією між двома і більше людьми (С.128).

Контроль – система спостереження, перевірки та оцінки відповідності процесу функціонування організації прийнятим управлінським рішенням (С.100,120).

Ліцензування – процедура визнання спроможності вищого навчального закладу певного типу розпочати освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня відповідно до вимог стандартів вищої освіти, а також до державних вимог щодо кадрового, науково-методичного та матеріально-технічного забезпечення (С.57).

Ліцензований напрям - напрям, за яким вищий навчальний заклад певного типу визнаний спроможним проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня (С.57).

Ліцензована спеціальність - спеціальність, за якою вищий навчальний заклад певного типу визнаний спроможним проводити освітню діяльність, пов'язану із здобуттям вищої освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного (освітньо-наукового) рівня (С.57).

Меценатство – акт або манера поведінки зі сторони багатої та щедрої людини – мецената, який допомагає поетам, письменникам, акторам та ін. (С.91-92).

Мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (С.100,173).

Набір кадрів – процедури вибору і призначення працівників, які за своєю кваліфікацією, рівнем знань і практичним навикам відповідають вимогам, які ставляться до кандидатів на вакантну посаду (С.169,177).

Облік – спостереження, реєстрація, зберігання та обробка даних (С.100,125).

Організація – названий термін застосовується в теорії управління в трьох значеннях:

- група людей, що працюють разом (установа, заклад), діяльність яких координується для досягнення спільної мети;

- стан упорядкування, внутрішня форма або структура системи (організації);

- діяльність установи або людини зі створення упорядкованості, організаційна робота (діяльність), функція управління (С.100,106).

Організаційні здібності – здібності до організаторської діяльності. В їх структуру входять комунікативні здібності, вміння активізувати інших, критичність, ініціативність, тактичність, вимогливість до себе та інших, наполегливість (С.151,174).

Організаційна структура – логічне співвідношення рівнів управління та функціональних областей, побудоване у такій формі, що дозволяє найбільш ефективно досягати цілей організації. Формування структури організації здійснюється шляхом горизонтального та вертикального поділу праці (С.78,177).

Обмеження – фактори, які певною мірою заважають діяльності керівника або організації в цілому. Розрізняють зовнішні та внутрішні обмеження. До перших відносяться всі фактори, що знаходяться поза межами організації, і на які вона не може вплинути (клімат, розташування баз, склад населення, ін.). До внутрішніх – перш за все, слід віднести кількісний та якісний склад співробітників, наявність матеріально-технічного, фінансового або іншого забезпечення (С. 105).

Персонал – штатний склад працівників організацій, підприємств. До персоналу відносять всіх працівників, котрі виконують виробничі та управлінські операції, зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці;

– основний штатний склад працівників (за винятком керівництва), який виконує різноманітні виробничо-господарські функції (С.79,150).

Підбір кадрів – складова частина кадрової роботи в організації, яка передбачає оцінку психологічних і професійних якостей всіх кандидатів та їх відповідність вакантній посаді. На її основі приймається рішення по вибору одного з них (С.170).

Підвищення кваліфікації – навчання персоналу, яке скероване на вдосконалення і розвиток знань, вмінь і навиків у будь- якому конкретному виді діяльності (С.63,174,177).

Планування – діяльність із визначення пропорцій майбутніх обсягів праці та необхідних зусиль. Передбачається також розподіл завдань між виконавцями, визначення часу і шляхів виконання завдань, встановлення очікуваних показників та майбутнього стану об'єктів управління (С.103,177).

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля її співробітників для досягнення мети (С.108,177).

Посадова інструкція – різновид регламентуючого документу; визначає організаційно-правове положення посадової особи, її офіційний статус. У посадовій інструкції висвітлюються обов'язки працівника і вказується його підпорядкованість (С.63,174).

Принцип (лат. – основа) – вихідне положення теорії, загальна ознака, обов'язкова умова (С.97).

Професійна придатність – сукупність і структура психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для досягнення ефективності в професійній праці (С.171).

Професійно-кваліфікаційна мобільність персоналу – процес ротації працівників в результаті набуття практичного досвіду, знань, навиків та вмінь (С.171).

Психологія кадрової роботи – нова галузь наукового знання, яка має теоретико-прикладну направленість. Розвивається на методологічному фундаменті загальних теорій управління та психології (С.168).

Рішення – вибір альтернативи, тобто варіанту дій, який виключає інші. Це об'єктивно аргументована дія суб'єкта управління у відповідь

на виробниче завдання, яке виникло, або потребує конкретизації цілі, виконавців, термінів, ресурсів, послідовності виконання (С.135).

Регламентування – встановлення меж та діапазонів дій, прав, повноважень та обов'язків організацій, підрозділів, співробітників (С.83).

Реорганізація – процес зміни організаційної структури (С.111).

Ресурси – все те, що може бути застосовано для забезпечення функціонування та розвитку фізичного виховання і спорту. У сфері можна визначити такі категорії ресурсів: природно-кліматичні, соціально-економічні, людські, матеріально-технічні, медико-біологічні, фінансові, науково-методичні, організаційні (С.81,162,177).

Ротація персоналу – процедура призначення, в рамках якої місце роботи і посада конкретного співробітника можуть змінюватись по горизонталі при підвищенні ним своєї кваліфікації (С.175,177).

Система – організоване складне ціле, сукупність або комбінація частин (компонентів), що знаходяться у взаємозв'язку та об'єднанні єдиною метою діяльності. Існує багато різновидів систем, в тому числі – соціальні, до яких належить сфера фізичного виховання і спорту. Соціальні системи – групи людей, що певний час знаходяться у безпосередньому контакті; організації з чітко оформленою соціальною структурою, етнічні або національні об'єднання, держави або групи взаємопов'язаних держав тощо (С.18,21).

Система управління персоналом – це інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове і діловодне забезпечення технології управління персоналом (С.168).

Спонсорство – фінансова або інша матеріальна допомога, яку надають комерційні фірми будь-яким організаціям або особам для забезпечення їх діяльності або проведення заходів (С.92).

Спортивний менеджмент – це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах (С.16).

Стиль керівництва – звична манера поведінки керівника по відношенню до підлеглих (С.153).

Стратегічне планування – набір дій та рішень, які ведуть до розробки специфічних стратегій для досягнення цілей. Це

детальний багатоаспектний комплексний план, який призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей (С.103).

Структура системи – це кількість підсистем, компонентів, зв'язків та відносин (С.110).

Технологія управління:

– сукупність прийомів виконання управлінських робіт з метою встановлення раціональної схеми взаємодії лінійних та функціональних органів управління, структурних підрозділів, інших ланок управління;

– комплекс управлінських знань, вмінь, процесу управління та використання інформаційної техніки, які необхідні для бажаних перетворень в інформації та людях. Технологію управління забезпечує керівник (С.150).

Технологія управління персоналом (ТУП) – сукупність складових, які забезпечують формування, розвиток і реалізацію з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає покращення роботи кожного працівника, оптимальне нарощування і використання свого трудового і творчого потенціалу, що буде сприяти досягненню цілей організації (С.168).

Типологічне групування – розподіл сукупності одиниць аналізу за певними ознаками на однорідні групи (С.71).

Управління – вплив суб'єкта на об'єкт (С.9-13)

Управління – систематичний, цілеспрямований вплив на систему, її компоненти, або процеси, з метою підвищення ефективності їх функціонування (С.9,13).

У сфері фізичного виховання і спорту можна виділити такі **види управління**: управління розвитком сфери фізичного виховання і спорту в країні, області, місті, районі; управління діяльністю окремої фізкультурної організації, ради фізкультурно-спортивного товариства, спортивної школи, клубу; управління підготовкою спортсменів (С.9,14).

Управління сферою фізичного виховання і спорту – система конкретних форм і методів свідомої діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку

сфери, з метою більш повного задоволення потреб людей у фізичному вдосконаленні (С.10).

Управлінська праця – вид діяльності, який забезпечує цілеспрямовану, координовану роботу всього трудового колективу або окремого працівника (С.151).

Функції управління – відносно відокремлені дії, що відображають етап або стадію управлінської діяльності або визначають її зміст. В сфері фізичного виховання і спорту має місце виконання основних (загальних) та специфічних функцій управління (С.99,100).

Ціль – конкретні кінцеві результати, яких передбачається досягти у визначеному майбутньому. У сфері фізичного виховання і спорту цілі мають складний характер, відображаючи структуру та ієрархію системи. Можна розрізнити цілі загальносистемні, окремих організацій, підрозділів, виконавців (С.77,177).

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Алексеев С.В. Международное спортивное право / С.В.Алексеев.– М.: ЮНИТИ, 2008. – 894с.
2. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М.Андрушків, О.Є.Кузьмін. – Л.: Світ, 1995. – 296с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем /М.Армстронг. –Ростов на Дону: Феникс, 1998. – 509с.
4. Бака М.М. Підготовка і використання культурно-спортивних кадрів на Україні на етапі переходу до ринкових відносин /М.М.Бака, Шань-Дань, І.Я.Томашевский //Фізична культура, спорт та здоров'я.– Харків : ХДІФК.- 1997.- С.325-328.
5. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Профессиональная ориентация, подготовка и оценка персонала: Обзорная информация /Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. –К.: МАУП, 1995. – С.2-20.
6. Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей /Т.Бойделл. – М.:Ассиана, 1996. – 204с.
7. Братановский С.Н. Управление физической культурой и спортом в условиях реформ: Автореф.дис..док.юрид.наук.-Саратов, 1997.-49с.
8. Бріскін Ю.А. Параолімпійський спорт: [навч. посіб. для студ. ВНЗ] /Ю.А.Бріскін, А.В.Передерій, В.В.Строкатов; [за заг. ред. Ю.А.Бріскіна]. – Л.: Арал, 2001. – 141с.
9. Бріскін Ю.А. Теоретико-методичні основи інваспорту /Ю.А.Бріскін. – Л.: Кварт, 2005. – 355 с., іл.
10. Бунчук М.Ф.Организация физической культури /М.Ф.Бунчук.. – М.:ФиС, 1972. –224 с.
11. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособ. по кадровой работе /В.Р.Веснин. – М.: Юристь, 1998. – 495с.

12. Вилькин Я.Р. Популярный менеджмент: пособ. для физкультур. работников /Я.Р.Вилькин. – Минск: [Б.В.], 1996. – 110с.

13. Вилькин Я.Р. Управление физкультурным движением и спортивный менеджмент: учеб. пособ. /Я.Р.Вилкин, В.Н.Рыженков. – Минск: АФВиС Республики Беларусь, 1996. – 112с.

14. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. /О.С.Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

15. Власов А.Г. Японский стиль управления и его сравнение с управлением в США и Западной Европе /А.Г.Власов. – М.: Дело, 1994. – С.12-24.

16. Воронова В.А. Пути совершенствования управления физкультурным движением / В.А.Воронова – М.:ФиС, 1975. – 95с.

17. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персонала: учеб. пособ. /Н.Л.Гавкалова, Н.С.Маркова. –2-е изд., исправ. и доп. – Х.:ИД «ИНЖЭК», 2005.-304с.

18. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч.посіб. /Б.А.Гаєвський. – К: МАУП, 1998. – 111с.

19. Гвишиани Д.М. Организация и управление /Д.М.Гвишиани. – 3-е изд., перераб. – М.: Изхдательство МГТУ им.Н.Э.Баумана, 1998. – 329с.

20. Герчикова І.Н. Менеджмент / І.Н.Герчикова. – М.:ЮНІТ, 1995. – С.3-65.

21. Гостев Р.Г. Спорт и законодательство /Р.Г.Гостев. – М.:НИЦ «Еврошкола», 2001.- 438с.

22. Грачев М.В. Суперкадры /М.В.Грачев. – М.:Дело, 1993. – С.12-34.

23. Грейсон Л. Амереканский менеджмент XXI века /Л. Грейсон Л., К.О'Делл. –М.:Экономика,1991. –319с.

24. Гуськов С.И. Менеджмент и маркетинг спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг: практические рекомендации из зарубежного опыта /С.И.Гуськов. –М.:, 1994. – С.3-15.

25. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг /С.И.Гуськов. – К.: Олимпийская литература, 1995. – 296с.

26. Державне управління і менеджмент: навч.посіб. у таблицях та схемах /Г.С.Одінцова, Г.І.Мостовий, О.Ю.Амосов та ін., заг. ред.

Г.С.Одінцової. –Х.: ХарРІ УАДУ, 2002. – 492с.

27. Десслер Г. Управление персоналом: пер. с англ. /Г.Десслер – М.: Бином, 1997. – 432с.

28. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций /Г.А.Дмитренко. – К.:МАУП,1998. – 188с.

29. Документы и делопроизводство. Справочное пособие /под. ред Кузнецова Т.В. и др. – М.: Экономика, 1991. – 271с.

30. Дорофеев С.И. Искусство решать проблемы /С.И.Дорофеев. – К.:Наука-региону, 1993. – С.2-56.

31. Дутчак М.В. Окремі аспекти реформування системи фізичного виховання в Україні //Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні: зб. наук. пр. – Рівне: Ліста, 1999. – С.158-162.

32. Дутчак М.В. Спорт для всіх у світовому контексті /М.В.Дутчак. – К.: Олімпійська література, 2007. – 111с.

33. Егоров А.П. Управление персоналом /А.П.Егоров. – Нижний Новгород: [Б.В.], 1999.-С.23-45.

34. Єдина спортивна класифікація України: Наказ Мінсім'ямолодьспорту України [від 07.04.2006], № 1088.

35. Еншин М.М. Спортивный менеджмент и маркетинг: учебн. пособ. /М.М.Еншин. – 2-е изд. исправ. – Мн.: БГНУФК, 2005. – 229с.

36. Жданова О.М. Управління фізичною культурою: навч.посіб. для фізкультур. вузів/ О.М.Жданова – Л.: Вільна Україна, 1996. – 127с.

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

38. Жмарев Н.В. Управление деятельностью тренера /Н.В.Жмарев – К.:Здоров'я, 1980. –138с.

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

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

41. Жолдак В.И. Основы менеджмента в спорте и туризме. Т.1. Организационные основы: учебник /В.И.Жолдак, В.А.Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2001. – 88с.

42. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Основы менеджмента в спорте и туризме. Т.2.Социально-педагогические основы: учебник. /В.И.Жолдак, В.А.Квартальнов. –М.:Советский спорт, 2002. – 184с.

43. Жуляев В.М. Международное физкультурно-оздоровительное движение «Спорт для всех» /В.М.Жуляев, В.Д.Левицкий, Д.Димитракис // Наука в олимпийском спорте. – 2000. – Спец. вып. – С.41-47.

44. Зарубежный спорт: менеджмент и маркетинг. Тематическая подборка. – Вип.3-6. – М.: ЦООНТИ. – ФиС, 1992. –С.23.

45. Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: учеб. пособ. / И.Ф.Зиновьев, Н.Н.Панова и др. – Симферополь: Таврия, 1998. – С.23-56.

46. Золотов М.И. Экономика массового спорта /М.И.Золотов, Н.А.Платонова, О.И. Вапнярская. – М.: Физическая культура, 2005–. 300с.

47. История физической культуры и организация физической культуры и спорта в СССР: метод. пособ. для студ. заоч. отд-ния ин-тов физкультуры.-Л.:ГДОИФК им.П.Лесгафта, 1949. –79с.

48. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: учеб. пособ. /Н.И.Кабушкин. –Мн.:БГЭУ, 1999. – 644с.

49. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. /В.М.Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2005. – 752с.

50. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: навч.-приклад. посіб./ О.Є.Кузьмін. –Л.: Центр Європи, 1995. – 176 с.

51. Курицин А.Н. Секреты эффективной работы: опыт США и Японии для предпренимателей и менеджеров /А.Н. Курицин. – М.:Издательство стандартов, 1994. –197с.

52. Кутепов М.Е. Менеджмент в зарубежном спорте: курс лекций /М.Е.Кутепов. – М: Школа спортивного бизнеса ГЦОЛИФК,1992. – 144с.

53. Лафта Д.К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособ. /Д.К.Лафта. – М.: Русская деловая литература, 1999. – 320с.

54. Маслов Е.Д. Управление персоналом предприятия: учеб. пособ/. под ред. П.П.Шеметова. –М.:ИНФРА-М; Новосибирск:НГАУЭиУ, 1999. – 312с.

55. Международная хартия физического воспитания и спорта// Наука в олимпийском спорте. –2001. –№3. – С.102-106.

56. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособ. для студ. /Золотов М.И., Кузик В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. – М.: Академия. – 432с.

57. Менеджмент персонала 2000: учеб. пособ. /Н.П. Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Минск: БГЄУ, 1998. –288с.

58. Мескон М. Основы менеджмента /М.Альберт, Ф.Хедоури. – М.: Дело, 1992. –702с.

59. Мильор Г. Менеджмент: достижение цели. Управление на основе здравого смысла. Планирование личних действий: пер.с англ./ Г.Мильор. – СПБ: Лик, 1992. – 136с.

60. Михайлова Л.І. Управління персоналом:навч. посіб./ Л.І.Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. –248с.

61. Мічуда Ю.П. Ринкові відносини та підриємництво у сфері фізичної культури і спорту: навч. посіб. /Ю.П.Мічуда. – К.:Олімпійська література, 1995. – 152с.

62. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку /Ю.П.Мічуда. – К.:Олимпийская литература, 2007. – 216с.

63. МОК и международные спортивные обьединения: справочник/ сост. Романов А.О. – М.: ФИС, 1979. – 262с.

64. Мудрик В.І. Спеціальні Олімпіади. Special Olympics /В.І.Мудрик.– К.: Нора-прінт, 2001. – 52 с.

65. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: пер. с англ. /Я.Мэйтланд; под ред. И.И.Елесеевой. – М.:Аудит, ЮНИТИ, 1996. – 160с.

66. Національна доктрина розвитку ФКіС /Державний Комітет України з питань фізичної культури і спорту. – К., 2004. – 16с.

67. Олімпійська хартія /Міжнародний олімпійський комітет– К.:Олімпійська література, 1998. – 96с.

68. Омаров А.М. Управление и человек /А.М.Омаров. – М.:Политиздат, 1989. – 80с.

69. Организация физической культуры в СССР: метод. пособие для студ. заоч. обучения /сост.М.Ф.Бунчук. – М.: ФиС, 1966. – 93с.

70. Организация физической культуры в СССР /под общ.ред. Н.И.Никифорова, В.С.Польшанского. – М.:ФиС, 1961. – 263 с.

71. Организация физической культуры в СССР: программа для ин-тов физкультуры. – М., Л:ФиС, 1949. – 12с.

72. Организация физической культуры и спорта в СССР: метод. пособ. для ин-тов физкультуры. – М.: ФиС, 1952. – 73с.

73. Организация физической культуры: учеб. пособ. для ин-тов физкультуры /под общ.ред.Н.И. Никифорова, В.С.Польшанского. М.:ФиС, 1965. – 296с.

74. Основы управления персоналом: учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; под ред. Б. М. Генкина. –М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.: ил.

75. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие /И.И.Переверзин. – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: СпортАкадемПресс, 2002. –244с.

76. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие /И.И.Переверзин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Физкультура и спорт, 2006. – 464с.

77. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации:учеб. пособ./ И.И.Переверзин. – 2-е изд., перераб. и доп.-М.: «СпортАкадемПресс», 2003. – 244с.

78. Переверзин. И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И.Переверзин. –М.: Физкультура, образование и наука, 1998. – 162с.

79. Платонов В.Н. Олимпийский спорт: учебник /В.Н.Платонов, С.И.Гуськов. Кн. 1. – Киев: Олимпийская литература, 1994. – 496с.

80. Положення про Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: Наказ Державного комітету України з питань фізичної культури і спорту [від 29.05.2003], № 1366.

81. Положення про Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту: Постанова Кабінету Міністрів України [від 8.11.2006], № 1573.

82. Положення про Національну раду з питань фізичної культури і спорту: Указ Президента України [від 3.02.2006], N 107.

83. Положення про спеціалізований навчальний заклад спортивного профілю: Постанова Кабінету Міністрів України [від 5.11.1999], № 2061.

84. Про антидопінговий контроль в спорті: Закон України [від 08.06.2001], № 23.

85. Про відпустки: Закон України [від 15.11.1996], № 504/96-ВР.

86. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування: Закон України [від 19.01.2006].

87. Про господарські товариства: Закон України [від 19.09.1991р.], № 1576-XII.

88. Про деякі питання набуття спортивними федераціями всеукраїнського статусу: Постанова Кабінету Міністрів України [від 17.01.2000], № 61.

89. Про затвердження Державної програми розвитку фізичної культури і спорту на 2007–2011 роки: Постанова Кабінету Міністрів України [від 15.11.2006], №1594.

90 Про затвердження положення Всеукраїнського центру фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: Наказ Державного комітету України з питань фізичної і спорту [від 29.05.2003], № 1366.

91. Про затвердження положення про єдину систему оцінки роботи фізкультурно-спортивних організацій України зі спортивної майстерності на 2005-2008 роки: Наказ Мінмолодьспорту [від 07.07.2005], № 1122.

92. Про затвердження Положення про Комітет з фізичного виховання та спорту Міністерства освіти і науки України: Наказ Міністерства освіти і науки України [від 02.07.2001], N 491.

93. Про затвердження Положення про школу вищої спортивної майстерності: Наказ Державного комітету України з питань фізичної культури і спорту [від 10.10.2002], № 2227.

94. Про Кабінет Міністрів України: Закон України [від 16.05.2008], № 279-VI.

95. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України [від 1.06.2000], N 1969-III, N 3447-IV.

96. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України [від 11.07.2001], № 2628-III.

97. Про об'єднання громадян: Закон України [від 11.07.2001], К.- № 2651-III.

98. Про оплату праці: Закон України [від 24.03.1995], К.- № 108/95-ВР.

99. Про підтримку олімпійського, паралімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні: Закон України [від 14.09.2000], N 43.

100. Про Раду національної безпеки і оборони України: Закон України [від 5.03.1998], № 183/98-ВР

101. Про рекламу: Закон України [від 3.07.1996], № 270/96-ВР; [11.07.2003] № 1121-IV.

102. Про утворення центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»: Постанова Кабінету Міністрів України [від 18.01.2003], № 49.

103. Про утворення фізкультурно-спортивних клубів та їх осередків у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах: Закон України [від 22.03.2002р], №210.

104. Про фізичну культуру і спорт: Закон України [від 24.12.1993].- К.: [Б.В.], 1993.-22с.

105. Прогнозирование и планирование физической культуры. – М.: ФиС, 1972. –87с.

106. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П.Пугачев. – М.: Аспект пресса, 1998. – С.2-23.

107. Радугин А.А. Основы менеджмента /А.А.Радугин. – М.:ЦЕНТР, 1998. – С.34-67.

108. Романов А.О. Международное спортивное движение / А.О.Романов. – М.:ФиС, 1973. – 256с.

109. Сборник материалов по учебным дисциплинам ГЦИФК 1932-1933 уч.г. – М.:ОГИФ; Физкультура и туризм, 1934.-516с.

110. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта /сост.Б.С.Кузьмак, А.А.Осинцев. – М.:ФиС, 1976. – 207с.

111. Спортивный менеджмент: вопросы теории и практики /под ред. Н.В.Туленкова. – К.:СТАРТ, 1996. – С.4-56.

112. Справочник физкультурного работника /под общ. ред. П.Ф.Савицкого. –К.:Здоров'я, 1976. –343с.

113. Спутник работника физической культуры и спорта /под ред.П.Ф.Савицкого. – К.:Здоров'я, 1990. – 350с.

114. Спутник физкультурного работника /под общ. ред. В.А.Ивонина. –М.:ФиС, 1972. – 368с.; 1977. – 352с.

115. Статут Всеукраїнського ФСТ "Колос" агропромислового комплексу України. - К., 1990. –22с.

116. Статут Львівської організації УСА. –Л.,1991. –21с.
117. Статут Національного Олімпійського Комітету України. – К.,1990. –20с.
118. Статут ФСТ "Спартак" профспілок України. –22с.
119. Статут ФСТ "Динамо" України. – К., 1990. – 23с. (нова редакція 26.02.2007р.).
120. Статут ФСТ "Україна. – К.,1991. –21с.
121. Тарасевич В.М. І директор, і колектив /В.М.Тарасевич. – К.: Знання, 1991. – 48с.(серія "Економіка і управління" N1).
122. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу. Затверджено КМУ від 5 листопада 2008 року № 993 – К., 2008. – 17с.
123. Типовий Статут фізкультурно-спортивного клубу спортивної спілки учнівської молоді загальноосвітнього та професійно-технічного навчального закладу: Закон України [від 22.03.2002р], №210.
124. Токар В. Спортивна спілка учнівської молоді України: реалії і перспективи //Фізичне виховання в школі. – 2004. – №1. – С. 3-4.
125. Травин В.В. Менеджмент персонала организации /В.В.Травин, В.А.Дятлов – М.: Дело, 1998. – С.12-32.
126. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента /В.В.Травин, В.А.Дятлов. –2-е изд. –М.: Дело, 1997. – 336с.
127. Управление организацией: учебник /под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой., Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 669с.
128. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
129. Управление персоналом: учебник для вузов /под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
130. Управление физической культурой и спортом: учеб. для ин-тов физкультуры /авт. кол.: И.И. Переверзин, Н.Н. Бугров, Я.Р.Вилькин и др. – М.:ФиС., 1987. – 288с.
131. Управление физкультурным движением: учеб. для ин-тов физкультуры /под общ.ред.В.А.Ивонина, К.А.Кулинковича. – М.:ФиС., 1977. – 287с.
132. Уткин Э. А. Профессия – менеджер /Э.А.Уткин. – М.: Экономика, 1994. – 176с.

133. Физическая культура и спорт в условиях перехода к рыночным отношениям: учеб. пособ. для преподавателей и студентов ин-тов физ. культуры. – Смоленск: Изд-во СГИФК, 1992. – 77с.

134. Франчук В.І. Основи менеджменту /В.І.Франчук. – Львів: Каменяр, 1997. – 93с.

135. Хміль Ф.І. Менеджмент /Ф.І.Хміль. – К.: Здоров'я, 1995. – С.4-23.

136. Цільова комплексна програма „Фізичне виховання – здоров'я нації" //Олімпійська арена. – 1999.-№3-4. – С.76-78.

137. Чеховська Л.Я. Методичні матеріали з питань управління персоналом для доповнення лекційного курсу "Управління діяльністю спортивних організацій". – Л.: [Б.В.], 2001. – 26с.

138. Чеховська Л.Я. Теоретико-методичні основи технології управління персоналом фізкультурних організацій: автореф. дис... канд. наук з фіз. в:спец.24.00.02 «Фіз. культура, фіз.виховання різних груп населення» /ЛДІФК, 2001. –18с.

139. Чеховська Л.Я. Теоретичні основи управлінської праці фізкультурного керівника //Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення: матеріали ІІІ міжрегіон. наук.-практ. конф. – Л., 2002. – С.51-54.

140. Чеховська. Л.Я. Зміст праці фізкультурного працівника (теоретичний аспект)/Л.Я.Чеховська, О.М. Жданова //матеріали ІІІ Міжнар. наук.- практ. конф. Фізична культура, спорт та здоров'я нації. – К.:; Вінниця, 1998. – Ч.2. – С.255-256.

141. Чеховська. Л.Я. Пріоритетність окремих видів управлінських робіт та професійний рівень діяльності керівників фізкультурних організацій //Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорт: зб. наук. пр. за ред С.С.Єрмакова. – Харків: ХІПІ, 1999. –№11. – С.49-50.

142. Шкребтій Ю.М. Стан та напрямки удосконалення системи підготовки кадрів для фізичного виховання і спорту //Фізичне виховання шкільної молоді України (Аналітичний звіт про засідання круглого столу).-К., 1998. – С.4-7.

143. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.Щекин.– 3-е изд., перераб и доп. –К.: МАУП, 1999. – 288с.

144. Щекин Г.В. Новое мышление требует прихода менеджеров нового типа // Персонал. –1998. – №6. – С.50-55.

145. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом/ Г.В.Щекин. – К.: МАУП, 1998. – 256с.

146. Drucker P. People ahd Performance: The Best of Peter Druckep on Management / P.Drucker. – New-York: Harper Pow, 1977. – P.23.

147. Fuch W. Die bedeutung des managements im sozio-okonomishen bereich des organisierten sport - dargestellt am beispiel von non - profit - organisationen. Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doctors der Sozial - und Wirtschaftswis-senschaften an der Wirtschaftsuniversitat Wien.- Wien, 1985.-P. 23-51.

148. http://www. dynamo-Ukraine.org/fag-ru.htm

149. http://www. mwkr.ca/olympics.ttm

150. http://www. shaping.org.ua

151. http://www. Ukrboxing

152. http://www. uvf.com.ua

153. http://www.biathlon.org.ua

154. http://www.bike-pro.kiev.ua

155. http://www.eurohandball.com

156. http://www.tennis.com.ua

157. http://www.ffu.org.ua

158. http://www.fig-gymnastics.com

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

159. Албастова Л.Н. Технология эффективного менеджмента: учеб. пособ./Л.Н.Албастова. – М.: Дело, 1998. – 282с.

160. Андреев С.В. Кадровое делопроизводство /С.В.Андреев. – М.: Альфа-пресс, 2003. – 352с.

161. Артышевский В.Н. Свойства и качества спортивного менеджера (руководителя, организатора, управленца) /В.Н.Артышевский. – К.: [Б.В.], 1991. –28с.

162. Библиотека управляющего персоналом: Менеджмент человеческих ресурсов: Обзорная информация /Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина. – К.: МЗУУП, 1994. – С.2-22.

163. Гірняк О. Основи менеджменту /О.Гірняк, П.Лазановський.– Л.:Серп і молот, 1996. –71с.

164. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент /Є.С.Гроув.– М.: Филин, 1996. –280с.

165. Дункан Дж. Основополагающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленцев практики:пер. с англ. /Дж.Дункан –М.:Дело, 1996. – 272с.

166. Колесников Ю. Краткий толковый словарь //Служба кадров.– 1997. –№1. – С.1-12.

167. Кеммер Г.Г. Спортивные клубы и их вклад в физическое развитие «Спорт для всех» //ТиПФК, 1991,№2. – С.55-57.

168. Колпаков В.М. Методы управления: учеб. пособ. – К: МАУП, 1997. –160с.

169. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс /пер. с англ.-СПб:Питер, 2001. – 496с.

170. Корнеев И.К. Информационные технологии в управлении/ И.К.Корнеев, В.А.Машурцев . – М.:ИНФРА-М,2001. –158с.

171. Клубы разные нужны, клубы разные важны. По итогам международнойвстречи в Сочи //»Спорт для всех». Международный журнал спортивной информации, 1996.-№11.-С.40-45.

172. Красников А.А. Состязание как основа специфики спорта. Типология спортивных состязаний /А.А.Красников. - М.:ГЦОЛИФК, 1989. – 26с.

173. Магура М.И. Современные персонал-технологии /М.И.Магура, М.Б.Курбатова.-М.:ООО «Журнал «Управление персоналом»,2003.-388с.

174. Малинин А.Б. Управление деятельностью спортивных школ: учеб. пособ. – М.: Из-ство ГЦОЛИФК, 1989. – 83с.

175. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры /В.И.Маслов. – М.:Изд-во «Финпресс», 2004. – 288с.

176. Мельник Л.П. Психологія управління: курс лекцій/ Л.П.Мельник. – К.: МАУП, 1999. –176с.

177. Москвичов С. А. Фактор мотивації в управлінні діяльністю і поведінкою: Автореф. дис ... док. психолог. наук: 19.00.01. /Ін-ут психології АПН України. –К., 1995. –48с.

178. Настольная книга спортивного менеджера: справочное пособие /Авторы-составители: Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. – М.: Физкультура, образование и наука, 1997.– 518с.

179. Олійник М.О. Теоретичні і методичні основи управління фізичною культурою і спортом в Україні: Автореф. дис...канд. наук з фіз.вих: 24.00.02. – К., 2000. –18с.

180. Палеха Ю.І. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посіб. / Ю.І.Палеха, В.О.Кузін. – МАУП. – К.: 1998. –93с.

181. Прохоров М.В. Теоретические и методические основы формирования управленческой компетентности специалистов по физической культуре и спорту в условиях высшего физкультурного образования: Автореф. дис ... док. пед. наук. - Л. , 1993.-45с.

182. Справочник работника физической культуры и спорта / Автор-сост.А.В.Царик. – М.:Советский спорт, 2003. - 912с.

183. Столяров В.И. Оценка кадров на предприятиях Японии: обзорная информация. – М.: ВНИПИЭИлеспром, 1991. – С.2-4.

184. Теория и практика управления персоналом: Уч.-метод. пособие /Авт.-сост. Щекин Г.В., -К.: МАУП, 1998. -255с.

185. Теория управления /Под общ.ред.А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухина. –М.:Изд-во РАГС,2004. – 558с.

186. Терминология спорта. Толковый словарь спортивных терминов/ Сост.Ф.П.Суслов, Д.А.Тышлер. – М.:СпортАкадемПресс,2001. – 480с.

187. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента: учеб. пособ. /Н.В.Туленков. –К.: МАУП, 1998. – 136с.

188. Туленков Н.В. Управленческая деятельность руководителя спортивного коллектива: Автореф. дисс... канд. соц. наук: 19.00.05. / РАУ. – М., 1992. –23с.

189. Управление персоналом: энциклопедический словарь /Под ред. А.Я.Кибанова. – М.:ИНФРА-М,1998. – 530с.

190. Управление персоналом организации:учебник /Под ред. А.Я.Кибанова. –М.:ИНФРА-М, 2005. – 638с.

191. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации: учеб. пособ. /В.Н.Федосеев, С.Н.Капустин. – М.:Изд-во «Экзамен», 2004. – 368с.

192. Цегольник П.А. Формування професійної моделі фахівця в сфері управління: Автореф. дис ... канд. держ. управління: 25.00.03./К., 1997. – 16с.

193. Pullig K. Personalmanagement. Auflage: Munchen, 1994.- P.1-45.

194. Scholtz C. Personalmanagement. Auflage: Munchen,1995.- P.5-22.

195. Fayol H. General and industrial management.-London: Pitman, 1949.-P.20-41.

196. Maslov A.N. Motivation and personality.- N.J. Harper and Row, 1970. - P.13.

197. Mayo E. The human problems of an industrial civilization.- New York: Masmillan, 1933.-p.21-23

198. Taylor F.W. Principles of scientific management.- New York: Harper and Row, 1911.-p.123.

199. Urwick L.F. The elements of administration.- New York: Harper and Row, 1943. - p.232.

Відомості про авторів

Жданова Ольга Миколаївна – кандидат педагогічних наук, професор, майстер спорту СРСР, завідувач кафедри Рекреації та оздоровчої фізичної культури Львівського державного університету фізичної культури. Є автором 130 друкованих праць, в їх числі – навчальний посібник з грифом Міністерства освіти України «Управління фізичною культурою» (1996).

Наукові інтереси: проблеми управління сферою фізичного виховання і спорту, організація та методика оздоровчої фізичної культури, теорія і методика рекреації, «Спорт для всіх» в Україні.

Чеховська Любов Ярославівна - кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент кафедри Рекреації та оздоровчої фізичної культури Львівського державного університету фізичної культури. Є автором 70 друкованих праць, в їх числі – навчальний посібник з грифом Міністерства освіти України «Основи краєзнавчо-туристичної діяльності» (2007).

Наукові інтереси: проблеми управління діяльністю спортивних організацій, управляння персоналом, організація та методика оздоровчої фізичної культури, «Спорт для всіх» в Україні, теорія і методика рекреації, спортивно-оздоровчий туризм.

Ж 42 Управління сферою фізичного виховання і спорту: навч. посіб. / Жданова О.М., Чеховська Л.Я. – Дрогобич. Коло: 2009. – 224с.
ISBN 978-966-7996-63-5

Навчальний посібник висвітлює теоретичні основи управління, систему управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні, її нормативно-правове та кадрове забезпечення; побудову та діяльність фізкультурно-спортивної організації як відкритої системи; типологію організаційно-управлінської діяльності; принципи, функції та методи управління; теоретико-методичні основи управління персоналом спортивної організації та ін. Завершує навчальний посібник предметний покажчик, перелік використаної та рекомендованої літератури.

Адресовано викладачам вищих закладів освіти, які готують фахівців для сфери фізичного виховання і спорту, аспірантам, магістрантам, студентам, слухачам післядипломного навчання та підвищення кваліфікації.

ISBN 978-966-7996-63-5

УДК 796 : 35.075.5
ББК 75.4 я 73

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Жданова О.М.
Чеховська Л.Я.

Управління сферою фізичного виховання і спорту

Дизайн обкладинки – **Олексій Жданов**
Коректор – **Тетяна Федак**
Комп'ютерне верстання – **Роман Хоньків**

Видавництво "КОЛО"

(Свідоцтво серії ДК № 498 від 20.06.2001 року)
вул. Бориславська, 8, м. Дрогобич, Україна, 82100.
Тел/факс: +380 3244 2-90-60, 3-87-32,
ел. пошта: koloopera@gmail.com

Підписано до друку 23.02.2009 р. Формат 60x84/16.
Папір офсетний 70г/м². Гарнітура Times. Друк офсетний.
Умов. друк. арк. 11,62.
Наклад 1000 прим. Замовлення №

Видруковано з готових діапозитивів
у книжковій друкарні "Коло"
ел. пошта: kolodruk@gmail.com,