

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

**ДИДАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

з навчальної дисципліни

**„Менеджмент у спорті”**

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності 073 „Менеджмент”

Львів

## ВСТУП

**Менеджмент у спорті** - це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах. Спорт і фізична культура функціонують у сучасній Україні у формі різноманітних фізкультурних і спортивних організацій. Це перш за все клуби професійного спорту, клуби для аматорського, робочого спорту і т. д. Усім, хто цікавиться фізичною культурою і спортом, та навіть тим, хто далекий від них, добре знайомі назви таких спортивних організацій, як дитячо-юнацька спортивна школа, фітнес-клуб, фізкультурно-оздоровчий центр, спортивний комплекс, плавальний басейн, федерація хокею тощо.

У цілому в Україні роботу з фізичної культури і спорту проводять безліч різних організацій фізкультурно-спортивного спрямування. Керівникам та персоналу цих організацій щодня доводиться вирішувати широке коло різноманітних питань і проблем - від очищення і посадки газону на футбольних майданчиках до проведення грандіозних спортивно-видовищних заходів - таких, наприклад, як чемпіонати світу та Олімпійські ігри. Говорячи професійною мовою, керівникам та персоналу всіх спортивних організацій доводиться займатися менеджментом.

Завдання вивчення дисципліни «Менеджмент у спорті» полягає у засвоєнні студентами основ менеджменту і застосуванні отриманих знань у майбутньому в роботі з фізичної культури і спорту.

Система оцінки знань студентів урахує всі форми їхньої роботи над вивченням курсу та рівень отриманих ними знань. Основними формами вивчення «Менеджмент у спорті» є лекції, семінарські заняття, консультації, самостійна робота студентів над джерелами та навчально-методичною літературою, підготовка й виступи з тематичними повідомленнями, доповідями та рефератами, індивідуальна робота, контрольні співбесіди, написання контрольних робіт, участь у студентських наукових конференціях, залік.

Теми пропущених занять, а також ті, на яких студенти отримали незадовільну оцінку, перездаються ними викладачу на консультаціях.

Основними формами контролю знань студентів при вивченні курсу є: оцінки на семінарах, письмові контрольні роботи, реферати, модульні контрольні співбесіди та залік.

Важливою формою навчального процесу є **лекція**. Вона визначає зміст та загальну спрямованість усіх інших форм навчальних занять. У лекціях розкриваються найбільш складні та важливі проблеми курсу “Менеджмент у спорті”. Лекції та семінари за змістом і тематикою проблем не повторюють, а взаємодоповнюють одне одного, як різні форми навчального процесу, що сприяє формуванню у студентів цілісного погляду на менеджмент та маркетинг у ФКіС.

**Семінарське заняття** – це вид навчальних занять практичного характеру, спрямованих на поглиблення, розширення, деталізацію і закріплення теоретичного матеріалу. Семінарські заняття сприяють активізації пізнавальної діяльності студентів, формуванню самостійності суджень, умінню відстоювати власні думки, аргументувати їх на основі наукових фактів. Вони сприяють

оволодінню фундаментальними знаннями, допомагають розвивати логічне мислення, формувати переконання, оволодівати культурою толерантності, активно впливати на соціальне становлення особистості.

*Мета семінарських занять* – поглиблення та закріплення знань, отриманих на лекціях і під час самостійного вивчення окремих тем курсу. Як правило, на семінар виносяться 3–4 питання; їх розглядають як у традиційній формі, так і у вигляді дискусії, розгорнутої бесіди, конференції, “круглого столу”, особливо якщо обговорюються проблемні питання. Опитування студентів на семінарі проходить як за його бажанням, так і за викликом викладача. Крім основних виступів студентів на семінарі, викладач, оцінює також істотні доповнення до викладеної проблеми. На семінарських заняттях можуть обговорюватися повідомлення, доповіді та реферати.

У кінці заняття викладач підводить підсумки роботи, оцінює виступи і доповнення кожного студента, акцентуючи увагу на найбільш вдалим відповідях, недоліках у висвітленні теми. Крім цього, студенти отримують завдання щодо підготовки до наступного семінарського заняття. Оцінки, одержані на семінарі, обов’язково враховуються при системі контролю знань.

Готуючись до семінарського заняття, студент повинен опрацювати рекомендовані до даної теми джерела та літературу, продумати відповіді на кожне питання, скласти план і стислі тези свого виступу. Важливе значення у підготовці до семінару мають консультації викладачів, час і місце проведення яких доводиться до відома студентів. Готуватися до семінарського заняття необхідно заздалегідь. Всебічна та ґрунтовна підготовка – важлива передумова створення творчої атмосфери при обговоренні передбачених планом семінару питань, змістовних виступів і доповнень. На семінарі студенти повинні доповнювати свої записи новим матеріалом з виступів своїх товаришів та викладача.

Семінарські заняття базуються на самостійній роботі студентів, яка є однією з основних форм навчального процесу. Лише самостійна робота в комплексі з іншими формами навчання забезпечує глибоке вивчення та всебічне засвоєння студентами матеріалу, оволодіння методами наукового мислення, виховання у них творчих, аналітичних підходів до вивчення менеджменту у спорті. Форми самостійної роботи студентів можуть бути різноманітними: вивчення і конспектування документів та інших історичних джерел, навчальної та навчально-методичної літератури, монографій і наукових статей, написання тематичних повідомлень, доповідей, рефератів. Основна ділянка самостійної роботи – уважне читання і конспектування передбачених до семінарського заняття основних джерел та літератури. Це обов’язкова вимога при вивченні менеджменту у спорті, один з головних елементів системи оцінки знань студентів.

Самостійна робота над джерелами, навчальною та науковою літературою розпочинається з попереднього ознайомлення з ними. Необхідно прочитати зміст, вступ, позначити дати написання або прийняття того чи іншого документа. Слід уважно прочитати документ чи наукову роботу, роблячи попередні чорнові записи, і лише після цього доцільно розпочинати складання конспекту. Загальних і єдиних для всіх правил ведення конспекту не існує, оскільки конспектування – творча справа і робота суто індивідуальна. Але існують деякі загальні обов’язкові

вимоги до написання конспекту. **Конспект** – це стислий переказ основних ідей, проблем документа чи наукової роботи своїми словами. Записувати необхідно лише головні положення джерел та їх аргументацію. Якщо думка автора твору чи документ викладені так, що їх важко передати своїми словами, потрібно вписати цитати та зробити посилання на джерела, із зазначенням номерів сторінок. Записи в конспекті треба вести чітко й розбірливо, вони повинні повністю відповідати змісту джерел та літератури й мати внутрішній логічний зв'язок. З метою економії місця та часу допускається скорочення деяких слів при конспектуванні. Для визначення у конспекті найважливішого доцільно підкреслити відповідні місця. У цілому конспект за формою може бути написаний у вигляді тез і бути ґрунтовним за змістом та невеликим за обсягом.

Поглибленому вивченню актуальних проблем курсу та підвищенню рівня знань сприяє підготовка і написання індивідуальної роботи. Така форма самостійної роботи обов'язкова при модульно-рейтинговій системі оцінювання знань студентів. Кожен студент готує індивідуальну роботу у вигляді реферату. Темі індивідуальних робіт студентів академічної групи повинні бути різними. Написання індивідуальної роботи для кожного студента – індивідуальна. Тему дослідження студент обирає сам чи за рекомендацією викладача. Викладачі, що ведуть семінарські заняття, є науковими консультантами-керівниками студентів, надають їм постійну і всебічну допомогу в написанні індивідуальної роботи.

#### **Орієнтовна структура реферату:**

- Титульний аркуш.
- Зміст (в ньому послідовно викладаються назви пунктів реферату, указуються сторінки, з яких починається кожен пункт).
- Введення (формулюється суть досліджуваної проблеми, обґрунтовується вибір теми, визначаються її значимість і актуальність, вказуються мета і завдання реферату, дається характеристика використовуваної літератури).
- Основна частина (кожен розділ її, доказово розкриваючи окрему проблему або одну з її сторін, логічно є продовженням попереднього).
- Висновок (підводяться підсумки або дається узагальнений висновок по темі реферату, пропонуються рекомендації).
- Список літератури.
- Додаток (таблиці, графіки, схеми можуть бути винесені з основної частини, щоб не перевантажувати її деталями).

#### **Вимоги до оформлення реферату**

Обсяг реферату може коливатися в межах 10-15 друкованих сторінок (без додатків). Розмір шрифту – 14, Times New Roman, звичайний, інтервал між рядками – 1,5; розмір полів: лівого – 30 мм, правого – 10 мм, верхнього – 20 мм, нижнього – 20 мм. Текст друкується на одній стороні сторінки.

Всі сторінки нумеруються, починаючи з титульного листа; цифру номеру сторінки ставлять вгорі по центру сторінки; на титульному аркуші номер сторінки не ставиться. Кожен новий розділ (вступ, розділи, параграфи, висновок, список джерел, додатки) починається з нової сторінки.

Відстань між назвою розділу (заголовками глави або параграфу) і наступним текстом повинна дорівнювати одному інтервалу. Заголовок розташовується посередині рядка, крапку в кінці заголовка не ставлять.

Титульний аркуш є першою сторінкою рукопису і заповнюється за певними правилами. У верхньому полі зазначається повне найменування навчального закладу. У середньому полі вказується назва теми реферату без слова “тема”. Ця назва пишеться без лапок. Нижче, по центру заголовка, вказується вид роботи та навчальний предмет (наприклад, реферат з Менеджменту у спорті).

Ще нижче, ближче до правого краю титульного аркуша, вказується прізвище, ім'я, по батькові студента, група. Ще нижче – прізвище, ім'я, по батькові та наукова ступінь, посада викладача. У нижньому полі вказується місто та рік виконання роботи (без слова “рік”).

Вибір розміру і виду шрифту титульного аркуша не має принципового значення. Після титульного аркуша поміщається зміст, в якому наводяться всі заголовки роботи та вказуються сторінки, з яких вони починаються.

Далі слідує вступ, основний текст (згідно з розподілом на розділи і з короткими висновками в кінці кожного розділу) і висновок. Основний текст може супроводжуватися ілюстративним матеріалом (малюнки, фотографії, діаграми, схеми, таблиці). Якщо в основній частині містяться цитати або посилання на висловлювання, необхідно вказати номер джерела за списком і сторінку в квадратних дужках в кінці цитати або посилання. Список літератури вибудовується і нумерується за алфавітом прізвищ авторів. Дотримуватися правил бібліографічного опису використаних джерел.

#### **Критерії оцінки реферату:**

- Актуальність теми дослідження.
- Відповідність змісту теми.
- Глибина опрацювання та логіка викладу матеріалу.
- Самостійність виконання роботи.
- Правильність і повнота використання джерел.
- Відповідність оформлення реферату стандартам.

Виступ студента з доповіддю на семінарі розрахований до 10–15 хвилин. Слід підкреслити, що при оцінці індивідуальної роботи викладач урахує не лише якість змісту написаного тексту, але й весь хід його захисту студентом на семінарі. Тому автор доповіді повинен вільно володіти опрацьованим матеріалом, дати відповіді на додаткові запитання викладача або студентів, показати вміння науково аргументувати власні міркування, обґрунтувати висновки у висвітленій темі.

При визначенні оцінок кредитних модулів і підсумкової оцінки враховується не лише навчальне навантаження, але й участь студента у наукових конференціях. Кращі індивідуальні роботи заслуховуються на студентських наукових конференціях, яка проводиться в Львівському державному університеті фізичної культури “Спортивна наука”.

**Самостійна робота** – форма організації навчального процесу, яка передбачає виконання завдань здобувачем вищої освіти під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

**Індивідуальна робота** - форма організації навчального процесу, яка забезпечує реалізацію творчих можливостей здобувача вищої освіти через індивідуально спрямований розвиток його здібностей, науково-дослідну роботу і творчу діяльність.

**Наукова робота** – виконане під керівництвом викладача наукове дослідження тієї чи іншої проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результати власного пошуку, власні висновки.

**Залік** – форма підсумкового контролю засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу з окремої навчальної дисципліни за семестр, що проводиться як контрольний захід під час екзаменаційної сесії.

### **САМОСТІЙНА РОБОТА КУРСУ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

№ з/п	Назва теми	Кількість годин
		Денна форма
1	Тема 1. Суть і значення менеджменту в галузі фізичної культури і спорту	4
2	Тема 2. Нормативно-правова база менеджменту в фізичній культурі та спорті	8
3	Тема 3. Фізкультурно-спортивна організація як об'єкт менеджменту	8
4	Тема 4. Інформація та комунікація у менеджменті ФКіС	4
5	Тема 5. Майстерність в управлінні фізкультурно-спортивними організаціями	8
6	Тема 6. Планування як функція менеджменту діяльності фізкультурно-спортивних організацій	8
7	Тема 7. Побудова команд, які перемагають	8
8	Тема 8. Контроль в системі менеджменту ФКіС	4
9	Тема 9. Економічно-соціальні основи діяльності фізкультурно-спортивних організацій	8
<b>Разом</b>		<b>60</b>

\* - самостійна робота передбачає опрацювання лекційного матеріалу і підготовку до семінарських та практичних занять

# ПРОГРАМА КУРСУ МЕНЕДЖМЕНТ У СПОРТІ

## Тема №1 СУТЬ І ЗНАЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

1. Суть менеджменту. Теорія управління.

*Походження і багатозначний зміст понять «менеджмент» і «спортивний менеджмент». Співвідношення понять «менеджмент» і «управління». Зв'язок менеджменту з наявністю професійних керуючих.*

2. Задачі і цілі менеджменту в ФКіС. Механізм менеджменту.

*Поняття і види соціальних цілей у фізкультурно-спортивної організації. Цілі як відображення місії організації та соціальної політики держави з розвитку фізичної культури і спорту в Україні. Генеральна мета і дерево цілей фізкультурно-спортивної організації.*

3. Предмет та функції менеджменту в галузі фізична культура та спорт.

*Поняття і характеристика загальних функцій спортивного менеджменту. Поняття і характеристика галузевих (спеціальних, конкретних) функцій спортивного менеджменту. Взаємодія загальних та галузевих функцій спортивного менеджменту. Склад, зміст і значення принципів управління фізичною культурою і спортом в ринкових умовах.*

4. Методи менеджменту у фізичній культурі та спорту.

*Обґрунтування методів спортивного менеджменту. Класифікація методів спортивного менеджменту.*

5. Система менеджменту в ФКіС, об'єкт та суб'єкт управління.

*Спортивна організація як самоврядна система. Основні елементи та властивості соціальної самокерованої системи. Суб'єкт і об'єкт управління та їх цільова взаємодія.*

6. Різновиди менеджменту у фізичній культурі та спорту: стратегічний, програмний, організаційний, персонал-менеджмент, інноваційний.

*Різновиди спортивного менеджменту (стратегічний, програмний, організаційний, персонал-менеджмент, інноваційний). Розкрити зміст кожного зокрема.*

7. Спортивний менеджмент в Європі та світі.

*Етапи розвитку спортивного менеджменту в Європі та світі.*

### Питання для самоконтролю знань

1. Визначення поняття “спортивний менеджмент”.
2. Мета спортивного менеджменту.
3. Завдання спортивного менеджменту на сучасному етапі економічного і соціального розвитку України.
4. Менеджмент у діяльності фахівця фізичної культури і спорту.
5. Організація. Її елементи і функції, ієрархічна структура.

6. Управління змагальною діяльністю.
7. Управління в системі підготовки спортсменів.
8. Сутність управління фізичною культурою і спортом.
9. Сучасні принципи спортивного менеджменту.
10. Система функцій управління фізкультурно-спортивною організацією.

## Тема №2

### НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА МЕНЕДЖМЕНТУ У ФІЗИЧНІЙ КУЛЬТУРІ І СПОРТІ

1. Нормативно-правова база функціонування галузі фізичної культури і спорту.

*Аналіз та обґрунтування законодавчої та виконавчої влади щодо розвитку фізичної культури і спорту. Аналіз та характеристика Національної стратегії з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» щодо визначення системи та повноважень органів місцевого самоврядування в галузі фізичної культури та спорту.*

2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт».

*Аналіз та обґрунтування ЗУ «Про фізичну культуру і спорт». Загальні положення ЗУ «Про фізичну культуру і спорт».*

3. Господарський кодекс України.

*Аналіз та обґрунтування Господарського кодексу України. Суб'єкти господарювання в сфері економічної конкуренції. Функції суб'єктів господарювання. Створення суб'єктів господарювання. Установчі документи суб'єктів господарювання. Припинення діяльності суб'єкта господарювання.*

4. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності».

*Аналіз та обґрунтування ЗУ «Про ліцензування певних видів господарської діяльності». Загальні положення закону.*

5. Ліцензування діяльності ФКіС організації.

*Ліцензійні умови провадження фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності. Аналіз нормативно-правової бази щодо ліцензування діяльності ФКіС організацій: організації та проведення спортивних занять професіоналів та любителів спорту, діяльності з підготовки спортсменів до змагань з різних видів спорту, визнаних в Україні.*

### Питання для самоконтролю знань

1. Функції управління Міністерство молоді та спорту України здійснює через .....
2. Масовий спорт (спорт для всіх) – це .....
3. Назвіть повноваження центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері фізичної культури та спорту.
4. Суб'єктами господарювання є:.....
5. Як може бути утворений суб'єкт господарювання?
6. Який порядок припинення суб'єкта господарювання?



7. Ліцензія – це .....
8. Паспорт спортивної споруди – це .....
9. Суб'єкт фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності при здійсненні своєї діяльності зобов'язаний дотримуватися таких вимог:.....(перелічіть)
10. Загальні вимоги до приміщення суб'єкта фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності.

### **Тема №3**

## **ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Технологія створення ФКіС організацій.

*Розкрити суть та зміст технології створення ФКіС організації. Основні процедури створення ФКіС організації.*

2. Процедура вибору організаційно-правової структури.

*Головні етапи створення ФКіС організації. Проаналізуйте ЗУ «Про фізичну культуру і спорт».*

3. Процедура інституціоналізації ФКіС організацій.

*Розкрийте суть процедури інституціоналізації ФКіС організації. Етапи інституціоналізації ФКіС організації. Порядок проведення загальних зборів.*

4. Установчі документи ФКіС організацій, розробка статуту. Засновницький договір та Статут.

*Специфіка створення установчих документів ФКіС організації: засновницького договору та статуту.*

5. Державна реєстрація, виготовлення печатки, поставлення на облік в органі державної статистики, податковому органі та позабюджетних фондах.

*Пакет документів для подачі на державну реєстрацію. Процедура державної реєстрації громадського об'єднання.*

6. Відкриття розрахункового рахунку.

*Процедура відкриття розрахункового рахунку. Схема державної реєстрації юридичної особи. Перлік документів після проведення реєстрації посадові особи Підприємства.*

7. Органи управління ФКіС.

*Органи виконавчої влади, які реалізують функції держави на місцях щодо управління діяльністю галузі ФКіС. Аналіз ЗУ «Про фізичну культуру і спорт».*

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте сутність категорії „організація”.
2. Які загальні особливості характерні для спортивних організацій?
3. Розкрийте сутність системного підходу до організації.
4. Перелічіть елементи середовища прямої дії.
5. Перерахуйте основні елементи, що створюють середовище непрямої дії.

6. Перелічіть ознаки, якими характеризується відкрита система.
7. Наведіть класифікаційні ознаки, за якими виділяють окремі види організацій.
8. Наведіть класифікацію організацій за формами підприємництва і розкрийте сутність наведених категорій.
9. Які документи необхідні для подачі на державну реєстрацію?
10. Компетенція – це.....

#### **Тема №4**

### **ІНФОРМАЦІЯ ТА КОМУНІКАЦІЯ У МЕНЕДЖМЕНТІ ФКІС**

1. Інформація як предмет, засіб та продукт праці менеджменту.  
*Розкрийте суть поняття «інформація». Класифікація інформації.*
2. Зміст інформаційного забезпечення менеджменту у фізичній культурі та спорту. Інформатизація фізичної культури та спорту: концептуальні положення.  
*Інформація цільового призначення. Носії інформації у ФКіС. Інформаційні технології. Особливості, що впливають на інформаційне забезпечення менеджменту ФКіС. Види інформаційного забезпечення. Документи, які містять управлінську інформацію у фізкультурно-спортивних організаціях.*
3. Комунікації в менеджменті, їх суть та роль в системі управління.  
*Розкрийте суть поняття «комунікація». Мета комунікації. Роль комунікації в системі управління.*
4. Комунікаційний процес, його елементи та етапи.  
*Обґрунтуйте поняття «комунікаційний процес». Модель комунікаційного процесу. Етапи здійснення комунікаційного процесу. Структура повідомлення.*
5. Способи комунікацій. Комінікаційні канали і сфери їх використання.  
*Охарактеризуйте способи комунікації. Методи комунікації. Комунікаційний канал, його класифікація.*
6. Комунікаційні перешкоди і засоби їх подолання.  
*Розкрийте суть поняття «комунікаційні перешкоди». Методи усунути комунікативних перешкод.*
7. Теорія прийняття рішень. Моделі прийняття управлінських рішень.  
*Управлінські рішення та процес прийняття управлінських рішень. Моделі прийняття рішень.*

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що таке інформація?
2. Як класифікують інформацію?
3. Автоматизоване робоче місце (АРМ) спортивного менеджера – це ....
4. Що є основою комунікації?
5. Які елементи комунікаційного процесу ви знаєте?
6. Коли комунікаційний процес вважають завершеним?
7. Як здійснюються невербальні комунікації?
8. Інтерактивні канали комунікації – це.....

9. Ухвалення управлінського рішення – це.....

### Тема №5

## МАЙСТЕРНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

1. Керівництво і його стилі, лідерство. Влада та особистий вплив на підлеглих. Влада, її форми і джерела.

*Лідерство як основа успішного керівництва. Види лідерства. Основні якості лідера. Стилi лідерства. Влада, її форми і джерела. Компетентності спортивного менеджера.*

2. Суть, види і характеристики колективів. Формальні та неформальні групи.

*Розкрити суть поняття «колектив». За яким ознаками характеризуються колективи. Формальні та неформальні групи організації.*

3. Формування та розвиток колективу. Людина та організаційне оточення.

*Формування колективу. Підбір персоналу. Стадії становлення та розвиток колективу. Звільнення персоналу.*

4. Управління конфліктними ситуаціями. Міжособистісні і міжгрупові конфлікти.

*Розкрийте суть поняття «конфлікт». Типи конфліктів. Методи управління конфліктними ситуаціями.*

### Питання для самоконтролю знань

1. Дайте характеристику лідеру.
2. Як ви розумієте авторитарний стиль керівництва?
3. Влада і сила одне і те ж? Поясніть.
4. Які ознаки формальних і неформальних груп.
5. Яка мета формальних груп?
6. Як відбувається стадія притирання в колективі?
7. Конфлікт – це.....
8. Як зробити конфлікт результативним?

### Тема №6

## ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1. Сутність та види планування. Планування, як функція менеджменту.

*Зміст планування в управлінській діяльності спортивних організацій. Класифікація планів спортивних організацій. Етапи планування.*

2. Суть, завдання і принципи планування.

*Процес організаційного планування, його способи та методи. Принципи планування. Значення та завдання планування роботи в спорті. Фізична культура і спорт в освітніх установах. Планування фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів. Охорона здоров'я громадян при заняттях фізичною культурою і спортом.*

3. Види внутрішнього планування та їх зв'язок.

*Етапи планування. Види планування та їх зв'язок. Схема планування діяльності підприємства.*

4. Стратегічне планування. Методологія та етапи стратегічного планування.

*Сутність понять «стратегія», «стратегічне планування». Процес здійснення стратегічного планування в спортивних організаціях. Модель стратегічного планування.*

5. Розроблення загальної та функціональної стратегій організації.

*Формулювання місії і цілей. Три напрями загальної стратегії. Функціональні стратегії організації. Види функціональних стратегій.*

6. Бізнес-планування.

*Бізнес-план фізкультурно-спортивної організації. Структура та зміст бізнес-плану фізкультурно-спортивної організації. Бізнес-план з торгівлі спортивними товарами. Цілі спортивного спонсорства.*

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Визначте сутність функцій планування та їх класифікацію в спортивних організаціях.
2. Назвіть етапи планування діяльності спортивної організації.
3. Перелічіть види планів і дайте їх характеристику.
4. Наведіть структуру річного плану розвитку спортивної організації.
5. Як здійснюється стратегічне планування спортивної організації?
6. Розкрити зміст тактичного планування фізкультурно-спортивної організації.
7. Розкрити зміст оперативного планування фізкультурно-спортивної організації.
8. Розкрити зміст бізнес-плану фізкультурно-спортивної організації.

### **Тема №7**

### **ПОБУДОВА КОМАНД, ЯКІ ПЕРЕМАГАЮТЬ**

1. Система, цілі та ефективність керування персоналом.

*Мотивація та стимулювання праці у фізкультурно-спортивних організаціях. Чинники, що впливають на потреби людини. Теорія мотивації А.Маслоу. Індивідуальна поведінка людини (мотив та мотивування). Управлінське тестування персоналу фізкультурно-спортивних організацій.*

2. Основні аспекти планування робіт з персоналом та оптимізація чисельності персоналу. Раціональне використання кадрових ресурсів.

*Кадрове планування. Методи керування кадрами. Головні принципи роботи з кадрами. Ефективність роботи з підбору й відбору кадрів. Ефективність керування персоналом. Планування ресурсів, набір персоналу, відбір, визначення заробітної плати й компенсації, профорієнтація й адаптація, навчання оцінка трудової діяльності, підвищення, зниження, перевід, звільнення, підготовка керівних кадрів, трудові відносини, зайнятість.*

3. Кваліфікаційні категорії працівників галузі ФКіС.

*Аналіз та обґрунтування Класифікатора професій. Розкрити суть класифікації, професії. Класифікаційний рівень. Компетентності спортивного менеджера.*

4. Форми морального стимулювання праці у сфері ФКіС.

*Зовнішня та внутрішня винагорода. Державні нагороди та відомчі відзнаки. Кваліфікаційні категорії працівників фізкультурно-спортивних організацій. Участь працівників фізичної культури і спорту в професійних конкурсах. Форми морального стимулювання праці у сфері ФКіС.*

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Визначте поняття «мотиви», «потреби», «винагорода».
2. Розкрийте сутність мотивації як функції управління.
3. Що є основою теорії мотивації А. Маслоу?
4. В чому полягають відмінності між змістовними та процесуальними теоріями мотивації?
5. Дайте визначення «професія».
6. Кваліфікаційні категорії працівників в галузі ФКіС.
7. Що таке внутрішня мотивація?
8. Що таке зовнішня мотивація?
9. Назвіть основні компетентності спортивного менеджера.

### **Тема №8**

### **КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ФКІС**

1. Місце контролю в системі управління.

*Розкрити суть контролю як виду управлінської діяльності. Функції контролю.*

2. Види управлінського контролю. Етапи процесу контролювання.

*Поняття, види і технології контролю в управлінні персоналом спортивних організацій. Контролюючі показники в діяльності спортивних організацій.*

3. Система контролю та умови її ефективного функціонування.

*Зміст системи контролю. Проектування системи контролю. Ефективність системи контролю.*

4. Процес контролювання поведінки працівників.

*Типи поведінки людей. Модель процесу контролю поведінки працівників. Організаційна культура.*

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що передбачає контроль?
2. Розкрити сутність і види контролю.
3. Що являє собою контролінг і його відмінність від контролю?
4. Назвіть види управлінського контролю.

5. Охарактеризуйте лінійний, функціональний та операційний контроль.
6. Як зробити контроль ефективним?
7. Охарактеризуйте організаційну культуру організації.
8. Інструменти контролю.

### **Тема №9**

## **ЕКОНОМІЧНО-СОЦІАЛЬНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ**

1. Економічна діяльність фізкультурно-спортивних організацій.

*Господарська та інша комерційна діяльність у ФКіС.*

2. Ринкові відносини в спорті.

*Ринок та ринкові відносини в галузі ФКіС. Конкуренція та методи конкурентної боротьби на ринку спортивних послуг. Методи та засоби залучення спонсорських коштів. Переговори та контракти. Організація ділових бесід та наведення контактів.*

3. Спонсорство у сфері спорту.

*Пошук потенційних спонсорів та меценатів. Законодавча база по залученню спонсорських коштів.*

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що таке ринок фізкультурних послуг?
2. Фактори впливу на ринок фізкультурно-спортивних послуг.
3. Що знижує попит на фізкультурно-спортивні послуги?
4. Спонсорство – це .....
5. Які групи спонсорів ви знаєте?
6. Коли зростає попит на спортивно-видовищні послуги?

## ГЛОСАРІЙ

**Адміністрування** – поняття, що поширюється на управління державними установами або його використовують для визначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства.

**Бізнес-аналіз** – оцінювання поточної діяльності фірми та виявлення реалій, на основі яких можна побудувати стратегічний план.

**Бренд** – товар або послуга з комплексом характеристик, що чітко і негайно диференціюють його від усіх інших продуктів.

**Бюджет** – планові або фактичні показники витрат (грошові кошти, активи, сировина і ресурси, заробітна плата) структурних одиниць організації.

**Вертикальний поділ праці** – відокремлення роботи з координації дій від власне дій, що координуються.

**Винагородження** – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

**Випробування в ринкових умовах** – етап розроблення нового товару, під час якого товар і маркетингову стратегію випробовують в умовах реального використання з метою визначення поглядів споживачів і дилерів на особливості експлуатації та використання товару, проблем його перепродажу, а також з метою визначення розмірів ринку.

**Висхідні комунікації** – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

**Відправник** – особа, котра генерує інформацію, призначену для передачі.

**Влада** – можливість впливати на поведінку інших людей.

**Вплив** – поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої.

**Встановлення діапазону контролю** – визначення чисельності працівників, безпосередньо підлеглих певному менеджеру.

**Гармонійність** – міра близькості між товарами різних товарних груп з погляду їх кінцевого використання, вимог до організації виробництва, каналів розподілу тощо.

**Генерація ідей** – постійний пошук можливостей створення нових товарів (послуг). Він містить визначення джерел нових ідей і методів їх генерації.

**Гігієнічні фактори** – фактори, що викликають незадоволення у процесі роботи і здійснюють демотиваційний вплив.

**Гнучкість** – здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для випуску нового продукту на запити споживачів.

**Горизонтальний поділ праці** – поділ загальної роботи в організації на її складники.

**Горизонтальні комунікації** – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

**Декодування** – перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача.

**Делегування повноважень** – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який бере на себе відповідальність за її виконання.

**Діагональні комунікації** – комунікації, що перехрещують функції і рівні управління організації, проходять через них.

**Довготермінові плани** – плани, розраховані на перспективу 3–5 років, враховують зміни в зовнішньому середовищі організації та її вчасну реакцію на них.

**Експертна влада** – форма особистої влади, що виникає внаслідок визнання послідовником того, що лідер володіє недосяжними для нього спеціальними знаннями, навичками, вміннями, досвідом.

**Еталонна влада** – форма особистої влади, яка виникає у зв'язку з бажанням послідовників бути схожими на лідера, котрий володіє надзвичайно привабливими для них особистими якостями, уміннями або іншими характеристиками.

**Ефективність** – оптимальне співвідношення (сполучення) виробництва, якості, результативності, гнучкості, задоволеності, конкурентоспроможності та розвитку організації.



**Ефективність організаційна** – рівень виконання завдань організацією.

**Життєвий цикл товару ЖЦТ (або ЖЦП – продукту)** – час існування продукту на ринку, який характеризується процесом розвитку продажу і отримання прибутку, що складається із чотирьох етапів: етапу виходу на ринок, етапу зростання, етапу зрілості й етапу спаду.

**Завдання** – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі, які не можна тлумачити двозначно.

**Зворотний зв'язок** – процес передачі повідомлення у зворотному напрямі: від одержувача до відправника.

**Інформаційний потік** – це комунікація, спрямована на переміщення відомостей про стан процесів у досліджуваному об'єкті у визначеному напрямку від джерела до користувача, щоб задовольнити його інформаційні потреби.

**Інформація** – це нові відомості, які прийняті, зрозумілі й оцінені її користувачем як корисні.

**Ірраціональна модель ухвалення рішення** – модель, за якою рішення ухвалюють без дослідження альтернатив.

**Канал комунікації** – засіб, за допомогою якого передають інформацію.

**Керування** – поняття, що поширюється на мистецтво тієї або іншої особи (менеджера) впливати на поведінку і мотиви діяльності підлеглих з метою досягнення цілей організації.

**Класична модель ухвалення рішення** – модель, за якою особа, котра ухвалює рішення, повинна бути абсолютно об'єктивною і логічною, мати чітку мету, всі її дії в процесі ухвалення рішень спрямовані на вибір найкращої альтернативи.

**Кодування** – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

**Компоненти внутрішнього середовища організації:** виробництво, дослідження та розробки, технологія, сировина, матеріали, фінанси, персонал тощо.

**Компоненти зовнішнього середовища прямого впливу:** постачальники, споживачі, конкуренти, економічні партнери (наприклад, банки, науково-дослідні установи тощо).

**Комунікації** – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

**Конкурентні переваги** – це матеріальні та нематеріальні активи, а також сфери діяльності, які є стратегічно важливими для підприємства і дають йому можливість перемагати в конкурентній боротьбі.

**Конкурентноздатність** – становище організації в галузі, її здатність конкурувати у боротьбі за споживача.

**Конкурентоспроможність товару** – здатність товару вирізнитися серед аналогічних товарів, які пропонують на ринку фірми-конкуренти.

**Конкуренція** – ринкове суперництво для того, щоби досягнути мети.

**Контролінг** – це система управління маркетинговою діяльністю фірми, що охоплює планування, контроль, звітність і менеджмент.

**Контроль** – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

**Контроль на випередження** – контроль «входів» у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

**Контроль заключний** – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

**Контроль поточний** – контроль безпосередньої тривалості трансформаційного процесу.

**Короткострокові плани** – плани, які складають на період до 1 року і які, як правило, незмінні.

**Лідерство** – здатність впливати на окремі особи та групи осіб у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

**Ліквідність** – здатність організації своєчасно сплачувати боргові зобов'язання завдяки власним активам, тобто конвертувати свої активи в готівку для розрахунків за боргами.

**Маркетинг-менеджмент** – цілеспрямована координація і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівнях підприємства, ринку і суспільства загалом.

**Менеджер** – людина, яка обіймає постійну керівну посаду, має повноваження і ухвалює в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

**Менеджмент** – поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

**Мета** – кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому.

**Мета планування** – створення системи планових документів, що визначають зміст та певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації.

**Методи менеджменту** – це сукупність способів і прийомів впливу на колектив і окремих працівників з метою виконання завдань і досягнення цілей організації.

**Мистецтво управління** – вміння менеджера-практика пристосувати досягнення науки управління до особливостей власного характеру, особливостей підлеглих та відповідної сфери бізнесу.

**Місія організації** – уявлення про призначення організації з погляду самої організації.

**Мотивація** – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

**Невербальна комунікація** – обмін інформацією, що здійснюється без використання слів (натомість застосовують різні символи).

**Нематеріальні послуги** – послуги, які забезпечують моральний та матеріальний розвиток особистості.

**Неформальна організація** – система взаємозв'язків між співробітниками організації, що виникають і розвиваються спонтанно (не санкціоновано).

**Одержувач** – особа, для якої призначена інформація, яку передають.

**Оперативні плани** – плани, у яких стратегія деталізована у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо змісту, виконавців та способів виконання певних дій.

**Організаційна культура** – сукупність цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

**Організаційна структура** – абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

**Організація** – група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

**Особиста влада** – влада, що виникає завдяки привабливості особистості індивіда (професіоналізму, чесності, ініціативності тощо).

**Первинні дані** – інформація, зібрана вперше для певної конкретної мети.

**Перешкоди («шуми»)** – усе, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

**Підприємець** – особа, яка самостійно, від свого імені, на свій ризик, організовує і здійснює діяльність, що спрямована на отримання прибутку або особистого доходу.

**Підприємництво** – процедура планування, організації і здійснення безперервного, постійно поновлювального процесу розширеного відтворення товарів і послуг з метою задоволення економічних, соціальних і екологічних потреб суспільства й отримання прибутку.

**Підприємство (фірма)** – суб'єкт господарювання, який створений і функціонує на основі чинного законодавства, тобто виступає в ролі юридичної особи, займається підприємницькою діяльністю в певній сфері господарства, функціонує на принципах комерційного розрахунку, тобто суворо враховуючи

витрати, результати, веде бухгалтерський облік тощо, підпорядковуючи свою діяльність комерційному успіхові.

**Повноваження** – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих.

**Послуга** – об'єкт продажу у вигляді дії, вигоди чи задоволень.

**Потреба** – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

**Потреби у владі** – потреби впливати на поведінку інших людей.

**Потреби фізіологічні** – потреби, що пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

**Принципи менеджменту** – це правила, основні керівні ідеї, норми поведінки та орієнтири діяльності управлінського персоналу, якими вони керуються і в рамках яких реалізовані цілі організації.

**Продукт** – товар чи послуга і планування, що здійснюються до початку виробництва: сюди ж належать як дослідження та розвиток, так і різні послуги, що супроводжують товар чи послугу.

**Продуктивність** – здатність організації забезпечувати кількість та якість продукту відповідно до вимог зовнішнього середовища.

**Проекти** – плани, які за своєю сутністю схожі на програми, але відрізняються від них за своєю широтою та складністю. Звичайно, проекти є компонентом ширшої програми.

**Реальний ризик** – вид ризику, суть якого полягає у тому, що вартість товарних запасів або інших активів впаде, не говорячи вже про неотримання прибутку.

**Результативність** – наслідок того, що роблять потрібні речі.

**Результативність управління** – цільова спрямованість системи управління організацією на створення потрібних, корисних речей, що можуть задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, які відповідають поставленим цілям.

**Реінжиніринг** – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення корінних поліпшень в основних актуальних показниках їх діяльності – вартості, послугах, якості, темпах.

**Рейтинг** – показник медіапланування. Позначає частину цільової аудиторії, що контактує з конкретним медіаносієм, або вимірюється кількістю людей у відсотках до загальної чисельності населення.

**Реклама** – будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації, а також з використанням прямого маркетингу.

**Реципієнт (одержувач)** – учасник рекламної комунікації, сторона, що одержує звернення, передане відправником (комунікатором).

**Ринкова ніша** – це сегмент споживачів, якому продукт, який виробляє певне підприємство, найкраще підходить для задоволення потреб.

**Розподіл ресурсів** – спосіб розподілу обмежених ресурсів організації між окремими підрозділами. Пропорції розподілу ресурсів визначаються за вибором сфери стратегії.

**Системний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що розглядає організацію як систему в єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

**Ситуаційний підхід до управління** – система поглядів на менеджмент, що визнає аналогію загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

**Сітьове планування та управління (СПУ)** – система специфічних методів планування й управління процесами розроблення (реалізації) проектів шляхом застосування сітьових графіків.

**Статистичні методи обґрунтування управлінських рішень** – методи, що ґрунтуються на збиранні й обробці статистичних матеріалів та врахуванні випадкових впливів і відхилень.

**Стиль керівництва** – манера поведінки керівника стосовно підлеглих, за допомогою якої здійснюється вплив на працівників організації.

**Стратегічне планування** – управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями і шансами у сфері маркетингу.

**Стратегічні плани** – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

**Стратегія** – генеральна довготермінова програма дій та порядок розподілу пріоритетів і ресурсів організації для досягнення її цілей.

**Сутність мотивації** – створення умов, що дають змогу працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

**Схема організаційної структури управління** – відображення структурних взаємозв'язків основних рівнів та підрозділів організації, їх підпорядкованості.

**Технологія** (у широкому розумінні) – процес конверсії (перетворення) входів в організацію (людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів) у виходи з організації (продукція, послуги, прибутки/збитки).

**Традиційна влада** – форма легітимної влади, що виникає внаслідок визнання підлеглим права керівника віддавати накази і свого обов'язку йому підкорятися.

**Управління** – найзагальніше поняття, що поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні, господарські, суспільні та державні системи тощо).

**Управління конкурентоспроможністю товару** – діяльність у межах товарної політики підприємства, яка передбачає аналіз, планування і контроль виробництва товарів із заданими характеристиками, які забезпечували б конкурентну перевагу товару на ринку.

**Управлінське рішення** – первісний, базовий елемент процесу управління, що забезпечує функціонування господарської організації шляхом взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

**Ухвалення рішення (загальне визначення)** – процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується шляхом вибору рішення, тобто вибору дії, спрямованої на усунення проблемної ситуації.

**Формалізація** – ознайомлення нового працівника у процесі прийняття в організацію з характеристикою його роботи в письмовому вигляді.

**Цикл менеджменту** – процес виконання функцій менеджменту у певній послідовності (планування – організація – мотивація – контроль).

**Цілі організації** – це конкретний кінцевий стан або бажаний результат, якого намагається досягти група, працюючи разом.

**Якість** – задоволення запитів споживачів стосовно функціонування виробів чи надання послуг.



## Рекомендована література

### Основна:

1. Економічна теорія: навч. посіб. / [Л. С. Шевченко та ін.] ; за заг. ред. дра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко ; Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. - Харків : Право, 2016. - 267 с.
2. Жданова О. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. / Ольга Жданова, Любов Чеховська. – Львів : ЛДУФК, 2017. – 244 с.
3. Кожушко, Л. Ф., Кузнецова, Т. О., Судук, О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу. – Рівне : НУВГП, 2016 – 291 с.
4. Криштанович С. Менеджмент і маркетинг у фізичній культурі і спорті : навч. посіб. / Світлана Криштанович, Володимир Холявка. – Львів : ЛДУФК, 2018. – 176 с.
5. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навч. посіб. / Світлана Криштанович. – Львів : ЛДУФК, 2020. – 208 с.

### Допоміжна:

1. Kryshtanovych S. Concept of Future Sports Managers' Professional Competences Formation / M. Kryshtanovych, S. Kryshtanovych, M. Havrylyuk // Ukrainian Journal of Educational Research. – V. 2, №1(2). 2017 – P. 57-61
2. Балабанова Л.В. Рекламний менеджмент: Підручник/ Л.В. Балабанова, Л.О. Юзик. – К.: ЦУЛ, 2013. – 391с.
3. Економічна теорія: навч. посіб. / Г. І. Скорик, В. В. Барінов, М. Б. Швецова ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. - 187 с.
4. Економічна теорія: навч. посіб. для студентів ВНЗ / О. М. Стрішенець, В. І. Ліщук, Л. В. Єлісеєва ; Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. - Луцьк: Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2014. - 236 с.
5. Загайний В. Діяльність органів місцевого самоврядування з надання адміністративних послуг у сфері фізичної культури і спорту / Віталій Загайний, Андрій Кухтій, Марія Приймак // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту / за заг. ред. Є. Приступи. – Л., 2010. – Вип. 14, т. 4. – С. 79 – 83.
6. Криштанович С. Етапи підготовки системи формування професійної компетентності спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Розвиток сучасної освіти і науки: результати, проблеми, перспективи / [редактори-упорядники: Я.Гжесяк, І.Зимомря, В.Ільницький]. – Конін – Ужгород – Дрогобич: Посвіт, 2018. – С. 200-202
7. Криштанович С. Європейський досвід формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Педагогічний альманах : зб. наук. праць / редкол. В. В. Кузменко (голова) та ін. – Херсон : КВНЗ «Херсонська академія неперервної освіти», 2017. – Вип. 35. – с. 204 – 211
8. Криштанович С. Ключові компетенції менеджера фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович, М. Ф. Криштанович // Проблеми активізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення : матеріали XI міжнародна науково-

практична конференція (10-11 травня 2018 року, м. Львів). – Львів : ЛДУФК, 2018. - С. 319- 322

9. Криштанович С. Принципи формування цінностей у спортивних менеджерів / С. В. Криштанович // Пріоритети сучасної науки (частина II) : матеріали Міжнародній науково-практичній конференції (Київ, 27 – 28 жовтня 2017 року). – Київ. : МЦНД, 2017 – С. 31-32.

10. Криштанович С. Процес формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Нова педагогічна думка : науково-методичний журнал. – Рівне : РОІППО, 2017. – Вип. 3 (91) – с. 65 – 71

11. Криштанович С. Система формування ключових компетентностей майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту / С. В. Криштанович // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»: зб.наук. пр. / Ред.кол. : Козубовська І.В. (гол.ред.) та ін. – Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2018. – Випуск 1 (42), Частина I, Частина II. – С. 122-126

12. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В., Менеджмент. Теорія та практика. Навчальний посібник. - 2013 – 293 с.

13. Кухтій А. Особливості структурних змін в системі управління фізичною культурою та спортом в сучасній Україні / Андрій Кухтій // Молода спортивна наука України : зб. наук ст. з галузі фіз. культури та спорту. – Львів, 2000. – Вип. 4. – С. 78–79.

14. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навч. посібник у схемах і таблицях (для організації самост. роботи студентів ВНЗ). / С.В.Смерічевська, М.В.Жаболенко, С.В.Чернишева та інш.: за заг. ред. С.В. Смерічевської – Львів: «Магнолія 2006», 2013. – 548с.

15. Мізюк Б.М., Тучковська І.І., Артищук І.В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Б.М.Мізюк, І.І.Тучковська, І.В.Артищук; Видавництво «Магнолія 2006». - Львів - 2013. – 376 с.

16. Павленчик Н. Ф. Курс-тренінг “Креативний менеджмент” : силабус навчальної дисципліни, рівень вищої освіти - перший (бакалаврський) рівень, ступінь вищої освіти - бакалавр, галузь знань - 07 “Управління т а адміністрування”, спеціальність - 073 “Менеджмент” / Павленчик Н. Ф. - Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. - 4 с.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Пабlishер, 2013

18. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. – Варна, 2020. – Р. 226–228.

19. Свістельник І. Новітні технології в структурі інформаційного забезпечення фізкультурної освіти / Ірина Свістельник // Актуальні проблеми фізичного виховання і спорту : матеріали наук.-практ. конф. – Х., 2005. – С. 78–80.

20. Свістельник І. Р. Інформаційна компетентність науковців вищої фізкультурної освіти / Свістельник І. Р. // Вісник Чернігівського ДПУ ім. Т. Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки : [зб. наук. ст.]. – Чернігів, 2006. – Вип. 35. – С. 356–358.

21. Свістельник І. Р. Пошук інформації в мережі інтернет : лекція / Свістельник І. Р. - Львів, 2019. - 6 с.

22. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

23. Ферраці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Ферраці. – Нью-Йорк, 2014. – С. 400.

24. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – С. 288.

### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>
2. [Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського](http://www.nbuv.gov.ua). – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)
3. Репозитарій ЛДУФК. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>
4. Закон України Про фізичну культуру і спорт ( ВВР, 2018, № 16, ст.134). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
5. Закон України «Про громадські об'єднання» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>
6. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158). 2015. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19>
7. Господарський кодекс України ([№ 2275-VIII від 06.02.2018](#), ВВР, 2018, № 13, ст.69). 2018. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
8. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року "Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація". – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016>
9. ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170) (Редакція від 27.09.2018, підстава [2262-VIII](#)). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
10. Класифікатор професій ДК 003:2010. – Режим доступу : <http://www.buhoblik.org.ua/kadry-zarplata/trudoustrojstvo/3978-klasifikator-profesij.html>