

УДК: 658:796

**Павленчик Н. Ф.,**

*д.е.н, зав. каф. економіки, менеджменту та  
готельно-ресторанного бізнесу  
Львівський державний університет фізичної культури.*

**Павленчик А. О.,**

*к.е.н, доцент кафедри економіки, менеджменту та  
готельно-ресторанного бізнесу  
Львівський державний університет фізичної культури.  
e-mail. pavlenchuk@bigmir.net*

## **МЕНЕДЖМЕНТ У СПОРТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

*Розглянуто вживання поняття “менеджмент” у спеціальній літературі спортивного спрямування, узагальнено погляди та підходи вчених до розуміння його сутності й обґрунтовано використання категорії “менеджмент у спорті” на противагу трактуванню – “спортивний менеджмент”.*

*У нормативно-правових актах України фізична культура подається як діяльність галузі. В сукупності зі спортом вони виступають як єдине ціле не лише у формі соціально-ідеологічного спрямування, а як ділове середовище, в якому в реальному, проявляється і відбувається низка взаємовідносин внутрішнього й зовнішнього характеру, що постійно розвиваються, ускладнюються, модифікуються і потребують врегулювання з метою задоволення інтересів широкого кола зацікавлених осіб. У зв'язку з цим виникає потреба одночасного вирішення як питань спортивного, фінансового, психологічного характеру з організації спортивного процесу, так і безпосередньої участі у ньому суб'єктів та об'єктів спортивної галузі. Ці функції на усіх рівнях розвитку фізичної культури і спорту виконує менеджмент, який виступає як засіб реалізації мети, що і зумовлює його гостру потребу. Вживання поняття “спортивний менеджмент” відображає галузеву належність менеджменту і не достатньо формує підстави та підкреслює його управлінський аспект у сфері спорту. Тоді, як практичне втілення запропонованої дефініції “менеджмент у спорті”*

*акцентує увагу на ролі та значенні управління процесами в ході формування відносин у спортивній сфері. Використовуючи основні принципи управління такі, як системності, оптимальності, мотивації, економічності та задоволення потреб й інтересів сторін менеджмент у спорті забезпечить цілеспрямовану модернізацію та диверсифікацію відносин у спортивній галузі. Обґрунтовано об'єктивну необхідність подальших досліджень менеджменту в спорті на засадах узагальненого підходу оцінювання та обґрунтування його доцільності, як засобу реалізації управлінських рішень спрямованих на врегулювання взаємовідносин у спортивній сфері.*

**Ключові слова:** фізична культура, відносини, спорт, менеджмент, менеджмент в спорті.

**Постановка проблеми.** З огляду на роль, значення і місце в суспільстві – фізична культура є складовою частиною загального масового розвитку і розглядається як сукупність матеріальних і духовних цінностей створених людством протягом його історії [11, с. 377]. Речову її основу становлять створені матеріальні цінності, а досягнення в окремих видах змагань фізичної, інтелектуальної та іншої підготовки є спортивним і духовним надбанням суспільства. Рівень фізичної культури визначається станом розвитку спорту, який є органічною її складовою, особливою сферою виявлення та уніфікованого порівняння досягнень людей у певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності" [10]. Свідченням рівня розвитку спорту в країні є: здоров'я усяких верств населення, ступінь використання фізичної культури в різних сферах діяльності людей, розвиток системи фізичного виховання, масовість самодіяльного спорту, високі досягнення спортсменів України в окремих видах спорту, рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, спортивними спорудами та майном [10]. Наведені показники в законі враховуються для моніторингу стану росту фізичної культури і спорту та для розроблення програм їх розвитку на перспективу й інших нормативно-правових актів у цій сфері.

Спорт виступає важливою складовою розвитку фізичної культури. Його властивою ознакою є постійне гостре суперництво серед учасників змагань, регламентація та уніфікація змагальних виступів, умов їх виконання і оцінки результатів, які зумовлюються відповідними спортивними класифікаціями і правилами. І хоча спорт має самостійне загальнокультурне, педагогічне, естетичне та інші означення, проте він виступає в ролі похідної і віртуально – прикладного засобу фізичного виховання. “Фізичне виховання - напрям фізичної культури, пов'язаний з процесом виховання особи, набуттям нею відповідних знань та умінь з використання рухової активності для всебічного розвитку, оздоровлення та забезпечення готовності до професійної діяльності та активної участі в суспільному житті” [10]. Абстрагуючись від прикладного дійства, на нашу думку, фізичну культуру і спорт формують сукупність низки явищ і процесів у формі відносин, в умовах яких відбувається взаємодія об'єктів і суб'єктів спрямованих на фізичне та духовне вдосконалення людини, оволодіння нею знаннями, фізичними вправами та способами їх використання. Ці явища і процеси потребують цілеспрямованого розвитку шляхом регулювання і управління, що може професійно раціональним лише за умов наявності кваліфікованого менеджменту на всіх рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Широке коло питань, пов'язаних із дослідженням сучасних проблем теорії, методології та практики функціонування і розвитку фізичної культури і спорту, в ринкових умовах, знайшло своє відображення у багатьох працях таких науковців, як М. Золотов [5], В. Кузін [5], А. Кредісов [7], С. Алтухов [1], Ф. Тейлор [16], І. Переверзін [9] та ін. Проте, на нашу думку, ще недостатньо обґрунтовано в науковій літературі погляди та позиція порізних дослідників, а також частковий виклад в окремих нормативно – правових і законодавчих актах країни природи походження і формування низки понять і означень, якими характеризуються фізична культура і

спорт, і особливо, потребує уточнення розуміння і трактування поняття “менеджмент” у спортивній галузі.

**Мета статті.** Узагальнити погляди та підходи вчених до розуміння поняття “менеджмент” у спортивній сфері і обґрунтувати його вживання як “менеджмент в спорті”, що є предметом управління фізичною культурою та спортом на противагу широко популярному трактуванню – “спортивний менеджмент”, яке звужує участь саме суб’єктів у цьому процесі.

**Основні результати дослідження.** Наявність чималої кількості вживання понять таких як: фізична культура, спорт, фізичне виховання, фізкультурно-спортивна реабілітація, фізкультурно-спортивні послуги тощо зумовлено низкою ознак і напрямів розвитку спортивної сфери. Усі вони мають визначений статус і трактування. Проте в наукових працях і нормативно-правових актах країни вживаються різні трактування та тлумачення, які розкривають сутність основного терміну – “фізична культура і спорт”.

Так, у законі України “Про фізичну культуру і спорт” фізична культура подається як діяльність суб’єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на забезпечення рухової активності людей з метою їх гармонійного, передусім фізичного, розвитку та ведення здорового способу життя, а спорт – діяльність суб’єктів сфери фізичної культури і спорту, спрямована на виявлення та уніфіковане порівняння досягнень людей у фізичній, інтелектуальній та іншій підготовленостях шляхом проведення спортивних змагань та відповідної підготовки до них [10]. У визначеннях перша частина є ідентичною і має ознаки тавтології. Основною рисою “фізичної культури” видається діяльність суб’єктів і, на нашу думку, це не достатньо відображає її місце у загальній культурі суспільства. До того ж дискусійним може стати доцільність розгляду фізичної культуру як факт надбання суспільством досягнень людей у

певних видах фізичних вправ, технічної, інтелектуальної та іншої підготовки шляхом змагальної діяльності. Але, оскільки фізична культура у положеннях закону подається як діяльність галузі, то неодмінно в її умовах відбуваються взаємовідносини між підприємствами, організаціями, установами, окремими індивідуальностями, що створюють умови для організації і розвитку спорту, і вони повинні знайти місце у визначенні. Це пов'язано з тим, що формат фізичної культури характеризується низкою відносин, які постійно модифікуються, розвиваються і ускладнюються, де відбувається і процес їх диверсифікації. Утворюючи систему різного ступеня складності з відповідних елементів вони існують як об'єктивна внутрішня реальність. Проте розглядати функціонування об'єкта, дійство суб'єкта чи організацію заходу необхідно виходячи з того, що існують не лише внутрішні, а й зовнішні відносини. Тому, фізичну культуру насамперед слід сприймати як явище, як форму становлення спортивних відносин, в умовах яких відбувається безліч зв'язків освітнього, тренувального, змагального та оціночного характеру і фізичну культуру, на нашу думку, доцільно розглядати як сукупність відносин, що формуються і спрямовуються на організацію дійств, змагань, занять, розваг, забав та досягнення фізкультурно-спортивної спрямованості, що забезпечують і розвивають фізичні, морально-вольові та інтелектуальні здібності особистості як кожної окремої людини, так і суспільства в цілому, з метою гармонійного формування та зміцнення здоров'я людей.

В ринкових умовах фізична культура і спорт виступають як єдине ціле не лише у формі соціально-ідеологічного спрямування, а як ділове середовище, в якому кожний індивідуальний суб'єкт задовольняє широке коло вимог споживачів. У сфері матеріального виробництва сюди можна віднести як чималу кількість компаній, що мають дотичну або приймають безпосередню участь у спортивній сфері, де виготовляються спортивні снаряди, обладнання, інвентар, спортивна символіка й аксесуари для

спортсменів, так і організації, установи й окремих людей, що організовують, забезпечують та управляють процесами. Ці функції на усіх рівнях розвитку фізичної культури і спорту виконує менеджмент, який виступає як засіб реалізації мети. Гостра необхідність менеджменту в спорті зумовлюється особливостями галузі, основною з яких є те, що у фізичній культурі виникає потреба одночасного вирішення як питань спортивного, фінансового, психологічного характеру з організації спортивного процесу, так і безпосередньої участі у ньому суб'єктів та об'єктів спортивної галузі.

Поняття “менеджмент” походить від англійського слова “management” і означає організація управління. У словнику іншомовних слів менеджмент подається як “...організація управління менеджерами” до яких відносять “специфічний соціальний прошарок сучасного суспільства” [11, с.424]. Подібні тлумачення подаються авторами наукових праць [12, с.798; 17].

Своєрідним є методологічний підхід авторів сучасного тлумачного словника до розгляду поняття “менеджмент”. Вони його подають як “...сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності” [15, с. 396]. Даний підхід чітко виражає основні положення управління, проте в трактуванні не акцентовано уваги на взаємовідносинах суб'єктів у процесі менеджменту, чим звужується його роль і значення у досягненні поставленої мети. На значущість і важливість стосунків у процесі менеджменту вказував його основоположник Ф. Тейлор, який наголошував, що в будь-якому випадку великі досягнення здійснюються шляхом колективного співробітництва, де кожна окрема людина виконує ті функції для яких вона найкращим чином підготовлена, з власним підходом зі збереженою власною індивідуальністю яку не можна перевершити в цій частині. Він ніколи не втрачає своєї оригінальності, належної йому

особистої ініціативи, проте працює під контролем і в гармонічній співпраці з іншими [16, с. 18].

В одному з інтернет ресурсів “менеджмент” тлумачиться як “процес планування, організації, приведення в дію та контроль організації з метою досягнення координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань” [8]. Автори вважають, що йому як засобу регулювання відносин надана характерна властивість, що “...пронизує всю організацію, торкається практично всіх сфер її діяльності” [8].

Оригінальним, на нашу думку, видається методичний підхід до розуміння поняття “менеджмент” як виду трудової діяльності – розумової праці, яка спрямована на управління колективами людей, що виконують послідовно певні операції в ході яких відбувається постановка мети, розробка способів її досягнення та аналіз одержаного результату [4]. В економічній літературі має місце поділ праці на фізичну і розумову, й цілком ймовірно може існувати зазначений підхід, якщо виходити з того, що праця це діяльність людини, спрямована “...на організацію функціонування господарства й суспільства та управління ними...” [3]. Проте, праця в загальному розумінні це процес, що може існувати лише в часі, і робочий час є основною кількісною формою відображення цього процесу, тобто порції часу і є величиною, похідною від тривалості робочого дня, інтенсивності, тяжкості, нервового навантаження [3]. У такому випадку процес праці це дія, тоді як категорії менеджменту є властивим комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей [3]. Відтак розглядати менеджмент, як вид трудової діяльності, надаючи йому властивість розумової праці, не акцентуючи уваги на принципах, методах, засобах і формах управління діяльністю людей, на нашу думку, може бути дискусійним.

Широкого вживання поняття “менеджмент” набуло у сфері матеріального виробництва. У наукових працях А. Кредісова та Є. Панченка менеджмент трактується, як “цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом продуктивного використання наявних ресурсів” [7, с.22]. Проте, на нашу думку, некоректним є те, що автори обмежують масштабність прояву менеджменту як “...управлінську діяльність притаманну організаціям, що функціонують у певному ринковому середовищі” [7, с.20].

Учений С. Мочерний менеджмент сприймає як науку про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якого є “комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організацій” [3]. На його переконання управління є цілеспрямованим і активним процесом, який складається з самостійних логічно послідовних елементів: збирання, систематизація і опрацювання інформації та обґрунтування і прийняття рішень для досягнення цілей, з чим не можна не погодитися.

Проте, поняття менеджмент не слід ототожнювати з категорією “управління”, що є місткішим і охоплює процеси управління як на макрорівні, так і мікрорівні. І хоча поняття менеджмент нині в науковій літературі обґрунтовано, уточнено, конкретизовано однак не всі вчені та джерела спеціальної літератури трактують його однозначно. Убачаючи важливість та необхідність використання менеджменту його засновник Ф. Тейлор вважав, що успішне використання навіть найбільш простих удосконалень потребує врахування, системи і співробітництва там, де в минулому відігравали роль виключно індивідуальні зусилля і особисті погляди кожного окремого працівника. На нашу думку, погляди Ф.



Тейлора слід сприйняти, як необхідність розвитку сприятливих синергетичних відносин між окремими суб'єктами.

Менеджмент, як категорія і наука про управління сучасною організацією властива для застосування майже у всіх сферах, галузях і напрямках діяльності країни, в тому числі і у спортивній культурі. Проте, на відміну від інших видів менеджменту, наприклад інноваційного або природних ресурсів, де стимулом у досягненні мети здебільшого виступає конкретно економічний результат, менеджмент у спорті ґрунтується на комплексному застосуванні економічних, законодавчих, адміністративних та моральних засобів і методів як на рівні організацій, установ, підприємств, так і окремих суб'єктів.

Завданням суб'єктів у спорті є чітке виконання своїх обов'язків, а менеджерів наглядати та сприяти у забезпеченні їх реалізації, поєднавши свої дії із ситуаційним становищем в єдине гармонійне ціле, застосовуючи різні методи та засоби впливу. Складність вирішення цієї проблеми пов'язана ще й із особливістю менеджменту в спортивній сфері, яка визначає багатогранність і різновидність фізичної культури, що пов'язано з її окремими органічними складовими: спортом, фізичним вихованням, фізичною підготовкою та фізичною реабілітацією, кожна з яких потребує врахування специфіки врегулювання відносин відповідно до їх прояву. До того ж, управління потребує не лише організація конкретного спортивного процесу, а й діяльність окремих суб'єктів, які можуть існувати поза ним.

Проте, у Законі України “Про фізичну культуру і спорт”, у загальних положеннях та у його статтях не вживається термін “менеджмент”. Очевидно це є однією з причин, що у довідковій літературі та наукових працях вчених, що досліджують проблеми розвитку фізичної культури і спорту, вживаються різні його поняття. Найбільш поширеними є використання “спортивний менеджмент” і “менеджмент у спорті”, які, на нашу думку, різняться як за формою, так і змістом.

Так, фахівець з питань фізичної культури І. Переверзін надає перевагу вживанню поняття “спортивний менеджмент” і вважає, що це теорія і практика ефективного управління організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості в ринкових умовах [9, с. 58]. Ключову роль у прояві менеджменту він відводить спортивному менеджеру, який може виступати як у колективній формі, що є властивим усім категоріям працівників установ, відомств та організацій фізичної культури і спорту, так і у формі окремого самостійного працівника виду професійної діяльності. Він стверджує, і з цим не можна не погодитися, що окремі елементи управлінської діяльності властиві тренерам, викладачам, вчителям з фізичної культури, інструкторам і т.п. Однак, сфера діяльності зазначених категорій націлена, як правило, на методику проведення занять, тренувань, вдосконалення майстерності і т.п., що є безпосередньо спрямованими на розвиток суб’єкта спорту, а також спортивного середовища. Якщо виходити з цих позицій то, на нашу думку, прийнятніше вживати таке поняття як “менеджмент у спорті”, а не “спортивний менеджмент”. Бо в цілому тренер, вчитель, інструктор та й спортсмен повинні виконувати свої прямі функціональні обов’язки, не затрачаючи час на організацію та управління процесами в спорті, тоді їм і не стане притаманною властивість менеджера. Функції менеджера як такого повинні виконувати найняті або призначені особи, які навчені і знатні забезпечити організацію і управління спортивним процесом.

Майже ідентично трактується поняття “спортивний менеджмент” в одному із інтернет-видань, автори якого сприймають його як одного із видів галузевого спеціального менеджменту, що оперує управлінням організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Вони стверджують, що “спортивний менеджмент – це спеціальна теорія і практика управління фізкультурними і спортивними організаціями в ринкових умовах” [13]. На нашу думку, ринкові умови аж ніяким чином не можуть впливати на

формування даного трактування, а з іншого боку, автори визнають, що поняття спортивний менеджмент це управління фізкультурними і спортивними організаціями, що явно засвідчує не галузеву рису, “спортивного”, а скоріше як менеджмент в спорті.

Учені М. Золотов, В. Кузін та ін. поняттю “спортивний менеджмент”, надають властивість засобу управління, що має справу з керуванням організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості і з точки зору об’єктів управління фізичну культуру і спорт розглядають “...як різноманіття фізкультурно-спортивних організацій – спортивних шкіл, спортивних клубів, спортивних команд по видах спорту, стадіонів, спортивно-оздоровчих центрів, спортивних федерацій і т.п.” [5, с. 61]. Таким чином, менеджмент має пряме відношення до організації та проведення спортивних заходів, де безпосередньо спрямовується його вплив на підвищення результативності і ефективності спортсменів. І лише використовуючи систему управління, як свідомо організований, цілеспрямований і активний вплив різних суб’єктів управління на процес розвитку і функціонування спорту, можна досягнути поставленої мети. У такому випадку організація спортивного процесу чи заходу потребує безпосередньої участі менеджерів, що на нашу думку, зумовлює вживання коректного ключового поняття “менеджмент у спорті”.

Досить специфічним видається поняття “спорт-менеджмент” [2]. У його розуміння автори вкладають усю систему управління в професійному спорті, менеджмент і менеджерів спортивних змагань, спортивних та оздоровчих клубів і закладів, організаторів навчальних процесів в школах, коледжах, інститутах, університетах і т.п., організацію спортивних заходів, економіку спорту, фінанси, управління засобами, спортивну інформацію та рекламу. Це визначення видається досить перевантаженим з одного боку, а з іншого у поняття не включено жодних класичних складових менеджменту. Проте, їх тлумачення визначає застосування управлінських

функцій безпосередньо на об'єкти у сфері спорту, що дає підстави розглядати їх тлумачення як управління в спортивній сфері, тобто “менеджмент в спорті”.

Розмірковуючи над видами менеджменту у спортивній галузі вчений С. Алтухов надає перевагу трактуванню “менеджмент в спорті”, і розглядає його як “самостійний вид професійної діяльності направлений на досягнення мети і реалізацію поставлених завдань у форматі спортивної організації, яка функціонує в умовах ринку, шляхом раціонального використання матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. Він вважає, що це особливий вид діяльності управлінців в спортивній галузі, який виникає в результаті поділу та кооперації їх праці. За його переконанням менеджмент в спорті – це теорія і практика ефективного управління організаціями спортивної галузі і організаціями міжгалузевих комплексів підприємств – спортивної індустрії, спортивної медицини та спортивної освіти [1].

Прихильниками вживання поняття “менеджмент в спорті” є і автори інтернет-видання [6], які його розглядають як ефективне досягнення мети спортивної організації, створення сприятливих умов для інвестування і спонсорування. Система менеджменту в спорті, за їх твердженням, складається із взаємопов'язаних підсистем, є відкритою і взаємодіючою із зовнішнім середовищем. Функціонування кожної підсистеми це умова і основа розвитку як інших підсистем, так і менеджменту в спорті загалом. Роль менеджменту в спорті, вони справедливо переводять в режим комерціалізації і допускають, що метою менеджменту є заробити, грамотно і раціонально використати одержані засоби, матеріальні, трудові та інформаційні ресурси.

Аналіз поглядів та підходів учених до розуміння поняття “менеджмент” засвідчує, що переважна їх кількість провідну роль у ньому відводить менеджерам дії яких у кожному конкретному випадку

спрямовуються на зміну покращення якісного стану суб'єкту менеджменту. Менеджер – управляючий, це специфічна професія яка потребує схильності до підприємницької діяльності, знань у сфері психології, фінансів, маркетингу..... щодо соціальної структури менеджментів – це специфічний прошарок суспільства який складається з професійних управляючих. Зумовлена розвитком елементів економічної системи, продуктивних сил, відносин економічної власності, техніко-економічних відносин, необхідністю їх координації [3]. Відтак, менеджеру, як найманому спеціалісту, є притаманним управління процесом або об'єктом, у тому числі і в спорті. Сутність менеджера в спорті полягає у цілеспрямованій дії суб'єкта на об'єкт управління для забезпечення його переходу в новий якісний стан, тобто із вихідного початкового стану у бажаний, запланований [14]. Цим самим підтверджується розуміння поняття менеджменту у спорті. Лише у спорті менеджмент проявляє управлінські відносини, що формуються в результаті взаємодії суб'єктів і об'єктів управління як всередині, так і ззовні організацій фізкультурно-спортивної спрямованості в процесі надання фізкультурно-спортивних послуг. Тому, на нашу думку, вживання поняття “менеджмент у спорті”, на противагу “спортивний менеджмент” є більш коректним. Тим більше, що вислів “спортивний” це є прикметник, який характеризує ознаку приналежності, наприклад, спортивний майданчик, спортивний інвентар, спортивний зал тощо, а не сферу діяльності.

**Висновки.** На основі проведених досліджень, пропонується трактувати фізичну культуру, як сукупність відносин, що формуються і спрямовуються на організацію дійств, змагань, занять, розваг, забав та досягнення фізкультурно-спортивної спрямованості, що забезпечують і розвивають фізичні, морально-вольові та інтелектуальні здібності особистості як кожної окремої людини, так і суспільства в цілому, з метою гармонійного формування та зміцнення здоров'я людей.

На противагу поняттю “спортивний менеджмент” пропонується вживання “менеджмент у спорті”, що за формою і змістом відповідає його означенню. Це – цілеспрямоване забезпечення формування відносин між менеджерами, суб’єктами й об’єктами спортивної галузі з використанням принципів, способів і методів управлінського характеру, спрямованих на забезпечення організації та управління в процесі надання фізкультурно-спортивних послуг.

Вживання поняття “спортивний менеджмент” відображає галузеву належність менеджменту і не достатньо формує підстави та підкреслює його управлінський аспект у сфері спорту. Тоді, як практичне втілення запропонованої дефініції “менеджмент у спорті” акцентує увагу на ролі та значенні управління процесами в ході формування відносин у спортивній сфері. Використовуючи основні принципи управління такі, як системності, оптимальності, мотивації, економічності та задоволення потреб й інтересів сторін менеджмент у спорті забезпечить цілеспрямовану модернізацію та диверсифікацію відносин у спортивній галузі. Усе це зумовлює об’єктивну необхідність подальших досліджень менеджменту в спорті на засадах узагальненого підходу оцінювання та обґрунтування його доцільності, як засобу реалізації управлінських рішень спрямованих на врегулювання взаємовідносин у спортивній сфері.

### Список використаних джерел

1. Алтухов С. Что такое спортивный менеджмент // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyy-menedzhment>
2. Гуревич И. Спорт-менеджмент – что это такое? / И. Гуревич. - [Електронний ресурс], 2010 – Режим доступу: [http://professional.ru/Soobschestva/sport\\_menedzhment\\_sport\\_managemen](http://professional.ru/Soobschestva/sport_menedzhment_sport_managemen)

3. Економічна енциклопедія : у 3 т. / редкол. : С. В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія, 2000 – 2001.
4. Знания, покоряющие небо // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://faculty6.khai.edu/ru/site/menedzhment-1.html>.
5. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта. / [Золотов М.И., Кузин В.В. и др.]- 2-е издание. – М.: Академия, 2004. – 215 с.
6. Илюхин Ю. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления [Електронний ресурс] / Ю. Илюхин. – Режим доступу: <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02>
7. Кредисов А.И. Менеджмент для керівників. / А.И. Кредисов, Е.Г. Панченко, В.А. Кредисов. – К.: Знання, 1999. – 556 с.
8. Менеджмент // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>.
9. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учеб. пособие. / И.И. Переверзин – Москва: Физкультура и спорт, 2006. - 434 с.
10. Про фізичну культуру і спорт : Закон України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
11. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Лехина, С. М. Локшиной, Ф. Н. Петрова (гл. ред.) и Л. С. Шаумяна. – [6-е изд., перераб. и дополн.]. – М.: Сов. энциклопедия, 1964. – 784 с.
12. Советский энциклопедический словарь / ред. кол. А. М. Прохоров [и др.]. – М.: Сов. энциклопедия, 1981. – 1600 с.
13. Спортивный менеджмент // [Електронний ресурс], 2016. – Режим доступу: <http://bukvar.su/menedzhment/114564-Sportivnyiymenedzhment.html>.
14. Спортивный менеджмент. Принципы, функции, методы управления // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ornatus.ru/rgratis/C/2237>.

15. Сучасний тлумачний словник української мови: 50 000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. – Харків.: Школа, 2006. – 832 с.
16. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента: монография / Ф. Тейлор. – М. [Б.и.] , 1911. – 222 с.
17. Экономическая Энциклопедия. Политическая экономия / гл. ред. А. М. Румянцев. – М.: Сов. энциклопедия, 1975.

## REFERENCES

1. Altuhov S. (2016). Chto takoe sportivniy menedzhment. [What is a sports management]. Retrived from <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyu-menedzhment> [in Russian].
2. Gurevich I. Sport-menedzhment – chto eto takoe? [Sports Management - what is it?]. (2010). Retrived from [http://professional.ru/Soobshchestva/sport\\_menedzhment\\_sport\\_managemen](http://professional.ru/Soobshchestva/sport_menedzhment_sport_managemen) [in Russian].
3. Ekonomichna enciklopediya : u 3 t. (2000-2001). [Economic Encyclopedia: 3 tons.]. Kiev: Academia [in Ukrainian].
4. Znaniya, pokoraushchie nebo [Knowledge, conquering the sky]. Retrived from <http://faculty6.khai.edu/ru/site/menedzhment-1.html> [in Russian].
5. Zolotov M.I. (2004). Menedzhment i ekonomika fizicheskoi kulturi i sporta [Management and economics of physical culture and sports]. Moskva: Academia [in Russian].
6. Iluhin U. Sportivniy menedzhment. Principi, funkciy, metodi upravliniya [Sports management. Principles, functions, control methods]. (2014). Retrived from <http://zapiski-o-sporte.blogspot.com/2014/02> [in Russian].
7. Kredisov A.I. (1999). Manadzhment dlia kerivnikov [Management for executives]. Kiev: Znaniya [in Ukrainian].
8. Manadzhement [Management]. Retrived from <https://uk.wikipedia.org/wiki/Менеджмент>. [in Ukrainian].



9. Pereverzin I.I. (2006). Menedzment sportivnoi organizacii [Management of sports organizations] Moskva: Fizkultura i sport [in Russian].
10. Pro fizichnu kulturu i sport : Zakon Ukraini. (2015). Retrived from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3808-12>
11. Slovar inostranikh slov. (1964). [Dictionary of foreign words]. Moskva: Sov. encyclopedia [in Russian].
12. Sovetskiy encyclopedicheskiy clovar (1981). [Soviet Encyclopedic Dictionary]. Moskva: Sov. encyclopedia [in Russian].
13. Sportivniuy menedzhment [Sports management]. Retrived from <http://bukvar.su/menedzhment/114564-Sportivnyiy-menedzhment.html> [in Ukrainian].
14. Sportivniuy menedzhment. Principi, funkciy, metodi upravleniya [Sports management. Principles, functions, control methods]. (2016). Retrived from <http://www.ornatus.ru/rgratis/C/2237> [in Russian].
15. Suchacniy tlumachniy slovnik ukrainskoi movi: 50 000 slov. (2006). [Dictionary of Modern Ukrainian language: 50 000 words]. Harkiv: Shkola [in Ukrainian].
16. Taylor F. (1911). Principi nauchnoho menedzhmenta. [Principles of Scientific Management]. Moskva. [in Russian].
17. Economicheskaya enciklopediya. Politicheskaya ekonomiya (1975). [Economic Encyclopedia. Political Economy]. Moskva: Sov. encyclopedia [in Russian].

**ПАВЛЕНЧИК Н.Ф., ПАВЛЕНЧИК А.О. МЕНЕДЖМЕНТ В СПОРТЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ.**

*Рассмотрено употребление понятия "менеджмент" в специальной литературе спортивного направления, обобщены взгляды и подходы ученых к пониманию его сущности и обосновано использование категории*

*"менеджмент в спорте" в противовес трактовке - "спортивный менеджмент".*

*В нормативно-правовых актах Украины физическая культура представляется как деятельность отрасли. В совокупности со спортом они выступают как единое целое не только в форме социально-идеологического направления, а как деловая среда, в которой в реальном, проявляются и происходят взаимоотношения внутреннего и внешнего характера, которые постоянно развиваются, усложняются, модифицируются и требуют урегулирования с целью удовлетворение интересов широкого круга заинтересованных лиц. В связи с этим, возникает потребность одновременного решения вопросов как спортивного, финансового, психологического характера по организации спортивного процесса, так и непосредственного участия в нем субъектов и объектов спортивной отрасли. Эти функции на всех уровнях развития физической культуры и спорта выполняет менеджмент, который выступает как средство реализации цели, и приводит его острую потребность. Употребление понятия "спортивный менеджмент" отражает отраслевую принадлежность менеджмента и не значительно формирует основания и подчеркивает его управленческий аспект в сфере спорта. Тогда, как практическое воплощение предложенной дефиниции "менеджмент в спорте" акцентирует внимание на роли и значении управления процессами в ходе формирования отношений в спортивной сфере. Используя основные принципы управления такие, как системности, оптимальности, мотивации, экономичности и удовлетворения потребностей и интересов сторон менеджмент в спорте обеспечит целенаправленную модернизацию и диверсификацию отношений в спортивной отрасли. Обоснованно объективную необходимость дальнейших исследований менеджмента в спорте на основе обобщенного подхода оценки и обоснования его целесообразности, как средства*

*реализации управленческих решений направленных на урегулирование взаимоотношений в спортивной сфере.*

**Ключевые слова:** физическая культура, отношения, спорт, менеджмент, менеджмент в спорте.

### **PAVLENCHYK N.F., PAVLENCHYK A.O. MANAGEMENT IN SPORT: THEORETICAL ASPECT**

*The article considers notion of “management” in special literature on sport, consolidates opinions and approaches to comprehension of its essence as well as argues use of the category of “management in sport” in contrast to interpretation of “sport management”.*

*Regulatory acts of Ukraine describes physical training as an activity in the branch. In complex with sport, they make an organic whole not just in form of social-ideological nature, but also as business environment, including real relations of internal and external character, which are constantly developed, getting complicated, modified and need regulation to meet interests of a wide range of interested people. Thus, there is a need of parallel solution of the problems of sport, financial, psychological nature with organization of sport process, as well as immediate participation of subjects and objects of sport branch in it. The mentioned functions are performed by management at all levels of development of physical training and sports. The management is a means to achieve goals and thus, is urgently needed. Notion of “sport management” reflects branch character of management, but does not make appropriate base and stresses its administrating aspect in the field of sport. Therefore, how can practical application of the definition of “management in sport” determine importance of the processes management while establishing of relations in sport branch. Using main principles of management, such as system character, optimality, motivation, economical efficiency and satisfaction of needs and interests of sides of management in sport will secure goal-oriented*

*modernization and diversification of relations in sport branch. The research argues objective necessity of the further study of management in sport on the base of consolidated approach to estimation and argumentation of its reasonability, as a means to apply managerial decisions, focused at regulation of relations in sport branch.*

**Keywords: physical training, relations, sport, management, management in sport.**

Стаття надійшла до редакції 25.10.2016 р.

## Авторська довідка

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Павленчик Наталія Федорівна	Pavlenchuk Nataliya
Науковий ступінь/ Scientific degree	Доктор економічних наук,	Doctor of Economics
Вчене звання/ Scientific rank	доцент	Associate professor
Посада/ Position	Завідувач кафедри економіки, менеджменту та готельно-ресторанного бізнесу	Chief of the Department of Economics, Management, Hotel and Restaurant Business
Установа/ Establishment	Львівський державний університет фізичної культури	Lviv State University of Physical Culture

	Українською мовою	Англійською мовою
ПІБ/ Last name, first name	Павленчик Анатолій Олександрович	Pavlenchuk Anatoliy
Науковий ступінь/ Scientific degree	Кандидат економічних наук,	Ph.D. in Economics,
Вчене звання/ Scientific rank	Доцент	Associate Professor
Посада/ Position	доцент кафедри економіки, менеджменту та готельно-ресторанного бізнесу	Associate Professor of the Department of Economics, Management, Hotel and Restaurant Business
Установа/ Establishment	Львівський державний університет фізичної культури	Lviv State University of Physical Culture