

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КОВАЛЕНКО ЮЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

**УДК [796.075.6+796.077.5:796.071.42]**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ  
МЕНЕДЖЕРІВ У СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ  
ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ**

01 Освіта/Педагогіка

011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ /Ю.М.Коваленко/

**Науковий керівник:** Гращенкова Жанна Вікторівна

кандидат педагогічних наук, доцент

Харків – 2021

## АНОТАЦІЯ

**Коваленко Ю. М.** «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки». – *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.*

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». – Харківський національний університет внутрішніх справ, Харків, 2021.

Дисертація є теоретико-експериментальним дослідженням проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

На основі аналізу вітчизняних та закордонних досліджень проблеми формування компетентності фахівців під час здобуття освіти було встановлено, що основною концептуальною ідеєю компетентнісного підходу є орієнтація змісту освітньо-професійних програм на формування у здобувачів освіти саме тих професійних компетентностей, яких вимагає майбутня професійна діяльність. Вивчення нормативних документів дозволило виокремити професійні обов'язки, які виконує менеджер у спортивній діяльності (вирішення ситуацій організаційно-управлінського характеру, сприяння організації змагань, контроль та забезпечення ефективної роботи закладів фізичної культури та спорту та ін.); компетентності, якими має володіти фахівець галузі фізичної культури та спорту (управлінська, комунікативна, особистісно-професійна тощо); функції та завдання професійної діяльності спортивного менеджера (планування та організація діяльності, регулювання, мотивування, інформування та комунікація, контроль тощо).

На підставі аналізу змісту професійної діяльності спортивного менеджера було встановлено, що основу цієї діяльності складає управлінська компетентність. Узагальнення наукових положень компетентнісного підходу, конкретизація дефініцій «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», виокремлення особливостей професійної діяльності

спортивного менеджера дозволило визначити ключове поняття дослідження «управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності» як інтегративну характеристику особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організацію, координацію, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує управління суб'єктами сфери фізичного виховання та спорту та їх ефективне функціонування.

Вивчення зарубіжного досвіду провідних країн (США, Велика Британія, Німеччина, Австралія) професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності дозволило виокремити ключові ідеї: розробка закладами вищої освіти власних курсів та освітніх програм, з урахуванням стандартів підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності певної закордонної країни; залучення відомих, провідних фахівців спортивної галузі до проведення занять зі студентами, проведення стажувань у топових спортивних клубах, командах із кращими світовими спортивними менеджерами; наявність спеціалізованих програм підготовки менеджерів спортивної галузі (менеджер із окремого виду спорту), які можна врахувати у вітчизняній освітній практиці задля формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Аналіз стану фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у вітчизняній практиці свідчить про необхідність цілеспрямованого і спеціально організованого формування в майбутніх менеджерів у спортивній діяльності управлінської компетентності в процесі фахової підготовки.

У структурі управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності було виокремлено компоненти: *когнітивний* (загально-управлінські, спортивно-управлінські, соціально-психологічні знання), *операційно-діяльнісний* (інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські та комунікативно-управлінські уміння та навички) та *особистісно-професійний* (професійно важливі якості особистості:

комунікативні, вольові, організаторські, лідерські, а також мотивація досягнення успіху в управлінській діяльності).

Уточнено критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки, а саме: *когнітивний* (знання про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; знання основ планування й нормування професійної діяльності, сутності й структури прогнозування ефективної роботи фізкультурно-оздоровчого закладу тощо.); *операційно-управлінський* (володіння студентами вміннями і навичками професійної діяльності спортивного менеджера (інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські та комунікативно-управлінські); *особистісно-професійний* (сформованість цінностей і мотивів, адекватних завданням професійної діяльності, професійно важливих якостей особистості майбутнього менеджера у спортивній діяльності).

На підставі вимог нормативно-правової бази, концептуальних засад методологічних підходів (компетентнісного, діяльнісного, інтеграційно-міждисциплінарного, особистісно-орієнтованого), теоретичних положень щодо сутності та структури управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності було виокремлено, обґрунтовано та змістовно розроблено педагогічні умови, реалізація яких у процесі фахової підготовки сприяла формуванню управлінської компетентності у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Перша педагогічна умова – *спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця* спрямована на інтеграцію студентами загальноуправлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних знань та уявлень про особливості професійної діяльності спортивного менеджера, які складають основу його управлінської компетентності. Реалізація даної педагогічної умови передбачала доповнення змісту навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки та

соціально-гуманітарного циклу темами і питаннями, які розкривають сутність управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності; включення до змісту підготовки творчих завдань та кейсів, які розширюють уявлення студентів про професію спортивного менеджера і стимулюють мотивацію до оволодіння нею; розробка і запровадження інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент», який спрямований на поєднання знань з різних наук у контексті розвитку управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Інтеграція знань студентів була реалізована шляхом взаємодоповнення змісту навчальних дисциплін циклу професійної підготовки темами і питаннями з дисциплін циклу соціально-гуманітарної підготовки.

Друга педагогічна умова – *використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту* передбачала оволодіння вміннями і технологіями управління діяльністю спортивної організації та здійснювати професійну діяльність на основі здобутих знань. Задля формування у студентів управлінських вмінь (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських) та технологій управління застосовували комплекс педагогічних методів та прийомів під час проведення аудиторних занять та позааудиторної роботи. Формування вказаних управлінських вмінь відбувалося під час проведення практичних та семінарських занять (семінар-дискусія, семінар-генерація ідей, семінари виконання вправ) із використанням таких методів як: метод вправ; конструювання ситуацій; моделювання узагальнюючих схем; пошуку потрібної інформації. З урахуванням специфіки управлінської компетентності як особистісного феномена для його розвитку важливо володіти технологіями, які є основою управлінської діяльності спортивного менеджера, а саме: технологія управління фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологія формування згуртованого колективу. Набуття студентами вмінь, необхідних

для реалізації цих технологій відбувалося в ході ділових та рольових ігор, виконання ситуаційних вправ та вирішення управлінських кейсів.

Третя педагогічна умова – *формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи* передбачала використання дидактичного потенціалу ознайомчої, організаційно-управлінської та практики за фахом задля набуття студентами досвіду здійснення управлінської діяльності як майбутнього спортивного менеджера. При реалізації даної педагогічної умови здійснювалося педагогічне супроводження всіх видів практик для набуття та вдосконалення студентами практичних професійних управлінських умінь і навичок. Задля розвитку професійно важливих якостей майбутнього спортивного менеджера (вольових, комунікативних, лідерських) був розроблений і запроваджений у позанавчальну діяльність студентів авторський соціально-психологічний тренінг «Лідер майбутнього». У процесі викладання навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки використовували комплекс інтерактивних («мозковий штурм», метод «кейс-стаді», метод «SWOT-аналізу», «модерація», «Коло ідей», метод «Всесвітнє кафе») та інноваційних (мультимедійна онлайн дошка, відеоредактор, інструмент для графічного дизайну презентацій, відео та ін.) методів групової роботи, що сприяло формуванню управлінських вмінь та навичок, набуттю досвіду здійснення професійної діяльності та розвитку управлінської компетентності як особистісного феномену в цілому.

У педагогічному експерименті були обстежені студенти I курсу трьох ЗВО: Харківської державної академії фізичної культури, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

Експериментальною перевіркою запропонованих педагогічних умов доведено їх ефективність. Так встановлено, що в експериментальній групі

кількість студентів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилася на 19,1%, а в контрольній – лише на 4,7%. Кількість студентів, у яких сформованість управлінської компетентності має низький рівень розвитку, в експериментальній групі зменшилася на 45,6%, а в контрольній – на 12,5%. На підставі отриманих результатів можна підсумувати, що реалізація вищевказаних педагогічних умов в освітньому процесі закладу вищої освіти дійсно сприяє ефективному формуванню управлінської компетентності студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Вірогідність результатів експериментальної роботи доведено засобами математичної статистики.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

*вперше:* теоретично обґрунтовано, практично реалізовано та експериментально перевірено педагогічні умови, які спрямовані на формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності: спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця; використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи;

*уточнено:* суть «управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності» як інтегративної характеристики особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організація, координація, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує ефективне функціонування фізкультурно-спортивних організацій, установ, команд і високий рівень

організації та проведення спортивних заходів; змістове наповнення структурних компонентів (когнітивного, особистісно-професійного, операційно-діяльнісного) управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності;

*подальшого розвитку* набули форми, методи і засоби формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності на основі врахування змісту їхньої професійної діяльності.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в реалізації у процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності теоретично обґрунтованих та експериментально перевірених педагогічних умов, що забезпечують формування в цих фахівців управлінської компетентності; у розробці інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент» та авторського соціально-психологічного тренінгу «Лідер майбутнього» для студентів, які навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура та спорт»; комплексу інтерактивних (ситуаційні вправи, управлінські кейси, ігри, «мозковий штурм», «SWOT-аналіз», «Всесвітнє кафе» тощо) та інноваційних (мультимедійна онлайн платформа, дошка, відеоредактор, інструмент для графічного дизайну презентацій, відео та ін.) методів і форм навчання, які забезпечують формування управлінської компетентності у майбутніх менеджерів спортивної діяльності; творчі та комплексні завдання, які використовувалися при вивченні фахових дисциплін: «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту»; дібрано та адаптовано діагностичний інструментарій для визначення сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Матеріали дослідження за умов адаптації можуть бути *використані* в освітньому процесі закладів освіти фізичної культури та спорту при підготовці студентів, які навчаються за іншими спеціалізаціями у межах спеціальності 017 «Фізична культура і спорт»; в діяльності Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації; фізкультурно-спортивних



громадських організацій (федерацій), Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів при Національній академії державного управління при президентові України.

*Ключові слова:* майбутні менеджери у спортивній діяльності, фахова підготовка, управлінська компетентність, професійна компетентність, педагогічні умови формування управлінської компетентності, фізкультурно-спортивні організації, студенти.

## **СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

### **публікації у фахових виданнях України**

1. Коваленко Ю.М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Науковий журнал «Інноваційна педагогіка»*. Вип. 13. Т. 1. 2019. С.75-78.

2. Коваленко Ю.М. Комунікативні уміння як складова управлінської компетентності менеджерів спортивної діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)* : зб. наук. пр. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. Вип. 7 К (127) 20. С.44-47.

3. Коваленко Ю.М. Загальна характеристика моделі менеджера у спортивній діяльності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2021. Вип. 3. С. 98-103.

### **Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:**

4. Kovalenko J. Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal "Norwegian Journal of development of the International Science"*. №66/2021, Oslo, Norway, P. 32-35.

5. Kovalenko J. Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. № 13.

Katowice, Polska: «Katowice Press», 2021. P. 301-307. URL: <https://goo.su/avcH> (наукове видання, зареєстроване в країні Євросоюзу, ISSN: 2082-7016).

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

6. Коваленко Ю.М. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements: the digest of International scientific and practical conference materials* (Tashkent, May 15, 2019). Tashkent: National Olympic Committee of Uzbekistan. P. 276-278.

7. Коваленко Ю.М. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців спортивної діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених: мат-ли наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки, відзначення Дня Європи та 70-річчя заснування Ради Європи* (м. Харків, 16 травня 2019 р.). Харків: ХНУВС, 2019. С. 88-91.

8. Kovalenko J. Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries: New Concepts and Modern Solutions: мат-ли XI Міжнар. наук. конф.* (Штутгарт, Німеччина, 20 грудня 2019 р.). С. 127-130.

9. Коваленко Ю. М. Методологічні проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної галузі: діяльнісний підхід. *Міжнародний досвід координації дій правоохоронних органів та відомств в умовах надзвичайних ситуацій* : зб. тез доп. учасників XXII Міжнар. студент. наук.-практ. конф. інозем. мовами (м. Харків, 9 квіт. 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С. 58.

10. Коваленко Ю.М., Гращенкова Ж.В. Фахові компетентності бакалаврів за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності». *Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Київ, Україна. 2021. С. 404-408.

11. Kovalenko J. Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Проблеми викладання іноземних мов у закладах вищої освіти* : мат-ли I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Мелітополь, 20 травня 2021 р.). Мелітополь: ТДАТУ, 2021. С. 130-132.

## ABSTRACT

*Julia Kovalenko “Formation of Managerial Competence of Future Managers in Sports Activities in the Process of Professional Training”. –Qualifying scientific paper, manuscript.*

Thesis for a Doctor of Philosophy Degree in the field of knowledge 01 “Education / Pedagogy” Speciality 011 “Educational, pedagogical sciences”. – Kharkiv National University of Internal Affairs, Kharkiv, 2021.

The dissertation is a theoretical and experimental study of the problem of formation of managerial competence of future managers in sports activities in the process of professional training.

Due to the analysis of domestic and foreign researches on the problem of forming the competence of specialists when being educated, it was found that the main conceptual idea of the competence approach is to focus the content of educational and professional programs on the formation of those professional competencies required by future professional activities. The study of normative documents allowed us to single out the professional responsibilities performed by the manager in sports activities (solving organizational and managerial situations, promoting the organization of competitions, controlling and ensuring that the physical culture and sports becomes effective, etc.); competencies that should be possessed by a specialist in the field of physical culture and sports (managerial, communicative, personal, professional, etc.); functions and tasks of professional activity of sports manager (planning and organizing activity, regulating, motivating, informing, communicating, controlling, etc.).

Analyzing the content of the professional activity of a sports manager, it was established that the basis of this activity is managerial competence. Generalization of scientific provisions of the competence approach, specification of definitions “competence”, “competency”, “professional competence”, highlighting the features of professional activity of sports manager allowed us to define the key concept of the research – “managerial competence of future manager in sports” as an integrative characteristic of a person, that combines knowledge, skills, and abilities in sports

management (planning, organization, coordination, control, etc.), professionally important qualities of the manager's personality (communicative, volitional, organizational, leadership, etc.), that together provides management of subjects of physical education and sports and their effective functioning.

Studying the foreign experience of leading countries (the USA, the UK, Germany, Australia) in professional training of future managers in sports activities allowed us to highlight the key ideas: higher education institutions develop courses and educational programs, taking into account training standards for future managers in sports activities of a foreign country; well-known, leading specialists in the field of sports are involved in conducting classes with students, organizing training courses in top sports clubs, teams with the world's best sports managers; special training programs for sports managers (manager of a particular sport) are available, which can be taken into account in domestic educational practice in order to form the managerial competence of future managers in sports activities. Analysis of the state of professional training of future managers in sports activities in domestic practice shows the need for purposeful and specially organized formation of future managers in sports activities of managerial competence in the process of professional training.

In the structure of managerial competence of future managers in sports activities, the following components were identified: *cognitive* (general-managerial, sports-managerial, social-psychological knowledge), *operational-activity* (information-analytical, planning-forecasting, organizational and communicative-managerial skills), and *personal-professional* (professionally important personality traits: communicative, strong-willed, organizational, leadership, as well as motivation to succeed in management).

Criteria, indicators, and levels of formation of managerial competence of future managers in sports activities in the process of professional training are specified, namely: *cognitive* (knowledge of management, its functions, structure, types; knowledge of basics of planning and standardization of professional activity, essence, and structure of forecasting effective work of sports and health institution, etc.); *operational and managerial* (students' skills and abilities of professional activity of a

sports manager (information-analytical, planning-prognostic, organizational and communicative-managerial); *personal-professional* (formation of values and motives adequate to the tasks of professional activity, professionally important personality traits of a future sports manager).

Due to the requirements of the legal framework, conceptual foundations of methodological approaches (competence, activity, integration-interdisciplinary, personality-oriented), theoretical provisions on the nature and structure of managerial competence of future managers in sports activities, some pedagogical conditions were identified, substantiated, and developed, that contributed to the formation of managerial competence in future managers in sports activities in the process of professional training.

The first pedagogical condition – *directing and updating the content of professional disciplines to form students' knowledge of managerial competence of a sports manager as a specialist* aimed at integrating student's general management, sports management, socio-psychological knowledge, and ideas about the professional activities of sports managers that compose the basis of his managerial competence. The implementation of this pedagogical condition involved supplementing the content of disciplines of the fundamental professional training cycle and socio-humanitarian cycle with topics and issues that reveal the essence of managerial competence of the manager in sports activities; inclusion in the content preparation creative tasks and cases that expand students' understanding of the profession of a sports manager and stimulate motivation to master it; development and implementation of an integrated special course "Self-Management", which aims to combine knowledge from different sciences in the context of developing managerial competence of future managers in sports activities. The integration of students' knowledge was realized by complementing the content of the disciplines of the professional training cycle with topics and issues from the disciplines of the cycle of social and humanitarian training.

The second pedagogical condition – *using a set of pedagogical methods and teaching techniques for students to master the technology of management and*

*organization of individual subjects of physical culture and sports* provided mastering the skills and technologies of sports management and professional activities based on acquired knowledge. In order to form students' managerial skills (information-analytical, planning-forecasting, organizational, communicative-managerial) and management technologies, a set of pedagogical methods and techniques was used during classes and extracurricular activities. The formation of these management skills took place during practical and seminar classes (seminar-discussion, seminar-generation of ideas, seminars for exercises) using such methods as exercise method; constructing situations; modeling of generalizing schemes; finding the right information. Given the specifics of managerial competence as a personal phenomenon for its development, it is important to have technologies that are the basis of management activities of sports managers, namely: technology of management of physical culture and sports organization; communication technology in physical culture and sports management; team building technology. Students acquired the skills needed to implement these technologies in the course of business and role-playing games, performing situational exercises, and solving management cases.

The third pedagogical condition – *forming students' management skills, abilities, and experience of management, developing professionally important qualities of the manager through the use of interactive and innovative methods of group work in the educational process* involved using the didactic potential of introductory, organizational management activities as a future sports manager. During the implementation of this pedagogical condition, pedagogical support of all types of practices was provided for the acquisition and improvement of students' practical professional managerial skills. In order to develop professionally important qualities of a future sports manager (strong-willed, communicative, leadership), the author's social and psychological training "Leader of the Future" was developed and introduced into extracurricular activities of students. In the process of teaching the disciplines of the fundamental professional training cycle, a set of interactive ("Brainstorming", "Case study", "SWOT-analysis", "Moderation", "Circle of ideas",

“World Cafe”) and innovative (multimedia online board, video editor, a tool for the graphic design of presentations, videos, etc.) methods of group work was used, which contributed to the formation of managerial skills, gaining experience in professional activities and development of managerial competence as a personal phenomenon in general.

In the pedagogical experiment, first-year students of three free educational institutions were surveyed: Kharkiv State Academy of Physical Culture, Ivan Boberskiy Lviv State University of Physical Culture, Volodymyr Hnatiuk Ternopil National Pedagogical University.

Experimental verification of the proposed pedagogical conditions proved their effectiveness. Thus, it was found that in the experimental group the number of students with a high level of management competence increased by 19.1%, and in the control group – only by 4.7%. The number of students with a low level of managerial competence in the experimental group decreased by 45.6%, and in the control group – by 12.5%. Due to the obtained results, we can conclude that the implementation of the above pedagogical conditions in the educational process of higher education greatly contributes to the effective formation of managerial competence of students as future managers in sports.

The probability of the results of experimental work is proved through mathematical statistics.

**The scientific novelty of the obtained results** is that:

*for the first time* it was theoretically substantiated, practically implemented, and experimentally tested pedagogical conditions aimed at forming managerial competence of future managers in sports: directing and updating the content of professional disciplines to form students’ knowledge of managerial competence of a sports manager as a specialist; using a set of pedagogical methods and teaching techniques for students to master the technology of management and organization of individual subjects of physical culture and sports; forming students’ management skills, abilities, and experience of management, developing professionally important

qualities of the manager through the use of interactive and innovative methods of group work in the educational process;

*it was specified* the essence of “managerial competence of future managers in sports” as an integrative personality trait that combines knowledge, skills, and abilities in sports management (planning, organization, coordination, control, etc.), professionally important qualities of the manager’s personality (communicative, volitional, organizational, leadership, etc.), that together ensure the effective functioning of physical culture and sports organizations, institutions, teams and a high level of organization and conducting sporting events; content of structural components (cognitive, personal-professional, operational-activity) of managerial competence of future managers in sports activities;

the forms, methods, and means of forming the managerial competence of future managers in sports activities based on the content of their professional activities took *further development*.

**The practical significance of the obtained results** lies in the implementation in the process of professional training of future managers in sports activities theoretically sound and experimentally tested pedagogical conditions that ensure the formation of managerial competence by these specialists; in the development of an integrated special course “Self-Management” and author’s socio-psychological training “Leader of the Future” for students majoring in 017 “Physical Culture and Sports”; complex of interactive (situational exercises, management cases, games, “Brainstorming”, “SWOT-analysis”, “World Cafe”, etc.) and innovative (multimedia online platform, board, video editor, a tool for the graphic design of presentations, videos, etc.) methods and forms of training that ensure the formation of managerial competence in future managers of sports activities; creative and complex tasks were used in the study of professional disciplines: “Fundamentals of Management of Physical Culture and Sports”, “Management in Sports”, “Strategic Management of Physical Culture and Sports”; it was selected and adapted diagnostic tools to determine the formation of managerial competence of future managers in sports.



Research materials under the conditions of adaptation can be used in the educational process of educational institutions of physical culture and sports in the preparation of students studying in other specializations within the specialty 017 “Physical Culture and Sports”; in the activities of the Department of Youth and Sports of the Kharkiv Regional State Administration; physical culture and sports public organizations (federations), the Institute for Advanced Training of Management at the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

*Keywords:* future managers in sports activity, professional training, managerial competence, competence, professional competence, pedagogical conditions of formation of managerial competence, physical culture and sports organizations, students.

### **LIST OF APPLICANT’S PUBLICATIONS**

*Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published:*

#### **publications in professional publications of Ukraine**

1. Kovalenko, Yu. M. (2019). Teoretychni zasady formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti [Theoretical bases of formation of managerial competence of future managers of sports activity]. *Naukovyy zhurnal “Innovatsiyna pedahohika”* [Scientific journal “Innovative pedagogy”], 1 (13), 75-78. [in Ukrainian].

2. Kovalenko, Yu. M. (2020). Komunikatyvni uminnya yak skladova upravlins'koyi kompetentnosti menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti [Communicative skills as a component of managerial competence of sports managers]. *Naukovyy chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova., Seriya № 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoyi kul'tury (fizychna kul'tura)* [Scientific Journal of the National Pedagogical University named after MP Drahomanova., Series № 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (Physical Culture)], 7 K (127) 20, 44-47. [in Ukrainian].

3. Kovalenko, Yu. M. (2021). Zahal'na kharakterystyka modeli menedzhera u sportyvnyy diyal'nosti [General characteristics of the manager's model in sports activities]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya «Pedahohichni nauky»* [Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series “Pedagogical Sciences”], 3.2021, 98-103. [in Ukrainian].

**Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published in foreign specialized publications:**

4. Kovalenko, J. (2021). Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal “Norwegian Journal of development of the International Science”*, 66/2021, 32-35. [in English].

5. Kovalenko, J. (2021). Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyzszej Szkoły Technicznej w Katowicach* [Scientific studies of the university of technology in Katowice]. no. 13, 301-308. DOI: 10.54264/0027. [in English].

**Scientific works that certify the approbation of the dissertation materials:**

6. Kovalenko, Yu. M. (2019). Kompetentnisnyy pidkhid u profesiyniy pidhotovtsi maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti. [Competence-based approach in the professional training of future managers of sports activities]. *Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements: the digest of International scientific and practical conference materials (Tashkent, May 15, 2019)*. Tashkent: National Olympic Committee of Uzbekistan, 276-278). [in Ukrainian].

7. Kovalenko, Yu. M. (2019). Formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv sportyvnoyi diyal'nosti [Formation of managerial competence of future sports specialists]. *Aktual'ni problemy suchasnoyi nauky v doslidzhennyakh molodykh uchennykh: mat-ly nauk.-prakt. konf. z nahody svyatkuvannya Dnya nauky, vidznachennya Dnya Yevropy ta 70-richchya zasnuvannya Rady* [Actual problems of modern science in the research of young scientists: Mat-ly scientific-practical. conf. on the occasion of the celebration of Science Day, the celebration of Europe Day and

the 70th anniversary of the founding of the Council]. Kharkiv : KhNUVS, 88-91. [in Ukrainian].

8. Kovalenko, J. (2019). Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries : New Concepts and Modern Solutions : papers of the 11th International Scientific Conference (December 20, 2019)*, Stuttgart, Germany, 127-130. [in English].

9. Kovalenko, Yu. M. (2021). Metodolohichni problemy formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi haluzi: diyal'nisnyy pidkhid [Methodological problems of formation of managerial competence of future managers of sports industry: activity approach]. *Mizhnarodnyy dosvid koordynatsiyi diy pravookhoronnykh orhaniv ta vidomstv v umovakh nadzvychaynykh sytuatsiy : zb. tez dop. uchasyukiv KHKHII Mizhnar. student. nauk.-prakt. konf. inozem. movamy (m. Kharkiv, 9 kvit. 2021 r.)* [International experience in coordinating the actions of law enforcement agencies and agencies in emergency situations: Coll. thesis add. participants of the XXII International. student. scientific-practical conf. foreign. languages (Kharkiv, April 9, 2021)]. Kharkiv: KHNUVS, 58. [in Ukrainian].

10. Kovalenko, Yu. M. & Graschenkova, Zh. V. (2021). Fakhovi kompetentnosti bakalavriv za spetsializatsiyeyu “Menedzhment u sportyvniy diyal'nosti” [Professional competencies of bachelors in the specialization “Management in sports”]. *Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”*. Kyiv, Ukraine, 404-408. [in Ukrainian].

11. Kovalenko, J. (2021). Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Problemy vykladannya inozemnykh mov u zakladakh vyshchoyi osvity: mat-ly I Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. (m. Melitopol', 20 travnya 2021 r.)* [Problems of teaching foreign languages in higher education institutions: Proceedings of I All-Ukrainian. scientific-practical Internet conference (Melitopol, May 20, 2021)]. Melitopol: TSATU, 130-132. [in English].

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	21
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ</b>	32
1.1 Сутність управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки .....	33
1.2 Аналіз стану фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у вітчизняній і закордонній освітній практиці та визначення проблеми дослідження .....	51
1.3 Структура управлінської компетентності та критерії її сформованості у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності .....	64
1.4 Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки .....	84
Висновки до розділу 1 .....	124
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ЇХ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА</b> .....	128
2.1 Зміст та організація констатувального експерименту .....	128
2.2 Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки	151
2.3 Аналіз результатів експериментальної роботи .....	192
Висновки до розділу 2 .....	212
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	215
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	221
<b>ДОДАТКИ</b> .....	255

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Перетворення, які відбуваються у різних сферах українського суспільства – науці, освіті, спортивній галузі, висувають нові вимоги до фахівців, здатних організувати власну діяльність і діяльність інших, ефективно взаємодіяти, працювати в команді, проявляти управлінські та лідерські якості. Згідно нової освітньої парадигми випускники закладів вищої освіти повинні оволодіти не тільки фундаментальними знаннями, професійними вміннями і навичками діяльності спортивного спрямування, а й набути базових знань з психології управління, основ менеджменту, вмінь практичного застосування технологій управління персоналом фізкультурно-спортивних організацій. Забезпечення такої підготовки сприяє ефективному здійсненню управлінських функцій, що є необхідним у професійній діяльності спортивних менеджерів, які забезпечують ефективне функціонування фізкультурно-спортивних організацій (громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості, клубів професійного та аматорського спорту, спортивних комплексів, дитячо-юнацьких шкіл та ін.).

Задля ефективного здійснення управління фізкультурно-спортивними організаціями у менеджерів спортивної діяльності мають бути сформовані навички професійної комунікації та взаємодії; вміння планувати і організувати діяльність спортивних організацій; здатність приймати управлінські рішення; формувати та розвивати згуртований колектив (команду); розвинуті лідерські якості; здатність здійснювати контроль діяльності спортивної організації та вміння критично її оцінювати, що складає основу їхньої управлінської компетентності.

Необхідність пошуку шляхів формування управлінської компетентності фахівців галузі фізичного виховання та спорту, зокрема, і менеджерів у спортивній діяльності, здатних ефективно виконувати свої обов'язки акцентовано увагу в низці законів і нормативно-правових актів: Законі України «Про фізичну культуру і спорт», у «Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», Концепції Загальнодержавної програми

«Здоров'я 2020: український вимір» на 2012–2021 рр.

У Стандарті вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти поряд із компетентностями, якими повинен володіти фахівець спортивної галузі, виокремлено й компетентності управлінського спрямування, а саме: здатність до міжособистісної взаємодії; здатність планувати та управляти часом; здатність застосовувати сучасні технології управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту; здатність аргументувати управлінські рішення для вирішення проблем, які виникають в роботі суб'єктів фізичної культури і спорту; мати навички лідерства; навички використання інформаційних і комунікаційних технологій; здатність бути критичним і самокритичним; здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях тощо.

Концептуальні засади професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту висвітлено в багатьох працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, таких як Х. Авад [263], Ж. Гращенкова [42], А. Ейд [263], П. Батіста [265], І. Іваній [84], Є. Ільїн [83], Є. Імас [86], Л. Коновальська [110], А. Конох [114], В. Коробейнік [298], Ю. Мічуда [87], Д. Пеньковець [169], Є. Приступа [178], А. Проценко [192], А. Сантос [265], А. Святьєв [201], Л. Сущенко [223], О. Тимошенко [226], С. Хоменко [244] та інші.

Для вирішення завдань дослідження було проаналізовано праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених (М. Асуменг [262], К. Бітенкорт [270], І. Букур [276], Ю. Вілкокс [323], Є. Воробйова [30], Л. Глінчук [33], Т. Глушман [34], А. Грушева [44], І. Дарманська [51], В. Жигір' [71], А. Кондратьєва [109], С. Нестуля [160], В. Палінчак [167], І. Сарафанова [199], Д. Серіков [205] та інші), в яких розглянуто теоретико-методологічні засади формування управлінської компетентності фахівців різних галузей.

Різні аспекти проблеми підвищення якості та вдосконалення професійної підготовки майбутніх менеджерів спортивної галузі досліджувалися такими вітчизняними і зарубіжними вченими як В. Білогур [17], Р. Варенфельц [285],

О. Гонтарук [38], Ю. Дутчак [61], В. Жолдак [74], С. Колодезнікової [105], С. Криштанович [123], Ю. Мічуди [87], І. Переверзіна [170], О. Свєртнєва [202], Н. Хоган [285], В. Шеріна [254] та інших.

Аналіз наукових праць свідчить, що феномени «менеджмент», «управління» та «управлінська компетентність» ставали об'єктами досліджень науковців з різних країн: А. Бхардвай [268], Ф. Лара [299], Х. Могоррон-Герреро [299], К. Оделій [282], Б. Пунія [268], С. Рібейро-Наваррете [299], А. Сітко-Лютек [300], П. Фрейтас [282], К. Чавічка [300].

Разом з тим, проведений аналіз наукових досліджень свідчить про те, що проблема формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки до теперішнього часу не ставала предметом окремого дослідження.

Доцільність розв'язання зазначеної проблеми пов'язана з необхідністю подолання *суперечностей* між:

- сучасними вимогами Державного освітнього стандарту до управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності та відсутністю спеціально розробленої методики її формування в процесі фахової підготовки;
- переважною орієнтацією професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності на засвоєння ними знань у галузі фізичного виховання та спорту і недостатньою увагою щодо оволодіння студентами технологіями управління спортивними організаціями та їх застосуванням на практиці;
- запровадження положень компетентнісного підходу у фахову підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності і відсутністю контекстної специфіки в засобах його реалізації;
- необхідністю формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності та недостатньою розробленістю теоретичних, методичних засад і педагогічних умов її формування в процесі фахової підготовки у ЗВО.

Необхідність розв'язання цих суперечностей потребує переосмислення мети, змісту і завдань професійної підготовки майбутніх менеджерів у

спортивній діяльності у контексті формування в них управлінської компетентності.

Проведений огляд наукових досліджень дозволяє говорити, що не зважаючи на наявність значного наукового матеріалу в цій галузі, проблема формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності залишається недостатньо дослідженою, зокрема, невизначеною є сутність і структура управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, відсутні обґрунтовані педагогічні умови її формування в процесі фахової підготовки, критерії її сформованості та відповідні методи педагогічної діагностики.

Актуальність досліджуваної проблеми, її недостатня теоретична та практична розробленість з урахуванням визначених суперечностей обумовили вибір теми дослідження: **«Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки».**

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** дисертаційне дослідження буде виконане в рамках наукової проблеми кафедри педагогіки та психології Харківського національного університету внутрішніх справ «Інноваційні технології у професійній підготовці майбутніх фахівців» (державний реєстраційний номер 0116U005793). Тему дисертації затверджено на засіданні Вченої ради Харківського національного університету внутрішніх справ 26 лютого 2019 року (протокол № 2) й узгоджено в бюро Міжвідомчої ради з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології 27 березня 2019 року (протокол № 2).

**Об'єкт дослідження** – професійна підготовка майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.



**Мета дослідження** – визначити й теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки та експериментальним шляхом перевірити їх ефективність.

**Гіпотеза дослідження** полягає в тому, що формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки набуде ефективності за умови, якщо в процесі їхньої фахової підготовки будуть реалізовані такі педагогічні умови: спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця; використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інноваційних та інтерактивних методів групової роботи.

Відповідно до мети поставлено такі **завдання дослідження**:

1. На підставі аналізу психолого-педагогічних, спортивно-методичних та соціально-управлінських наукових джерел розкрити сутність управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.
2. Проаналізувати стан фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у вітчизняній і закордонній освітній практиці та визначити проблему дослідження.
3. Визначити структуру управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності
4. Уточнити критерії й рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.
5. Теоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки та експериментально дослідити її ефективність.

**Теоретико-методологічну основу** фундаментальні положення теорії і методики вищої професійної фізкультурної освіти (Ж. Гращенко [42], Ю. Дубревський [57], І. Іваній [84], Є. Ільїн [83], Є. Імас [86], Л. Коновальська [110], А. Конох [114], В. Коробейнік [298], Ю. Мічуда [87], Д. Пеньковець [169], Є. Приступа [178], А. Проценко [192], А. Свасьєв [201], Л. Сущенко [223], С. Хоменко [244] та ін.); теоретичні засади розроблення та впровадження педагогічних умов (І. Ісаєв [211], С. Новописьменний [163], В. Сластьонін, О. Сліпушко, В. Яремко [260]); концепція особистісно орієнтованої освіти (І. Бех [12], В. Бурбига [23], І. Зязюн [81], О. Пехота [173], С. Подмазін [175], М. Фіцула [241], О. Хохліна [245], Ю. Шаповал [252] та ін.); теоретичні і практичні засади реалізації компетентнісного підходу до підготовки фахівців у вищій школі (В. Бакатанова [25], Н. Бібік [15], І. Васильєв [25], Г. Єльнікова [68], В. Жигір [71], І. Іваній [84], І. Коняхіна [117], М. Кубіцька [131], В. Луговий [140], О. Овчарук [165], А. Хуторський [246] та ін.); концепція діяльнісного підходу до професійної освіти (Н. Брюханова [22], Л. Виготський [31], П. Гальперін [32], В. Давидов [49], О. Капітанець [90], О. Леонтєв [135], С. Рубінштейн [197], Б. Сусь [221], В. Шадріков [251], М. Шут [221] та ін.); ідеї інтеграційно-міждисциплінарного підходу (В. Андрейцев [1], Р. Горбатюк [40], Г. Дутка [60], Т. Мацевко [153], Т. Федак [236] та ін.); положення теорії і практики підготовки майбутніх спортивних менеджерів (О. Гонтарук [38], М. Дутчак [61], С. Криштанович [124], І. Переверзін [170], О. Свєртнєв [202], С. Стадник [219]).

Теоретичні положення дослідження базуються також на нормативних документах: Законі України «Про освіту», «Про вищу освіту», Національній доктрині розвитку освіти України у XXI столітті та інших.

Для розв'язання поставлених завдань використовувалися такі **методи дослідження**:

*теоретичні* – міждисциплінарний синтез та аналіз наукової літератури з педагогіки, психології управління, основ менеджменту, теорії і методики фізичного виховання та спорту, спортивного менеджменту для визначення

категоріального апарату дослідження; узагальнення, систематизація та порівняння наукових досліджень з проблеми підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності; проєктування для визначення логічної структури дослідження, педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки;

*емпіричні* – педагогічне спостереження, бесіда, анкетування, психологічне тестування, інтерв'ю, педагогічний експеримент (констатувальний, формувальний та контрольний етапи) для перевірки ефективності запровадження педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки;

*математичні* – критерій  $\chi^2$  Пірсона для обробки експериментальних даних, кількісного і якісного аналізу емпіричного матеріалу та інтерпретації результатів дослідження.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в тому, що:

*вперше:* теоретично обґрунтовано, практично реалізовано та експериментально перевірено педагогічні умови, які спрямовані на формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності:

– спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця;

– використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту;

– формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи.

*уточнено:*

– суть «управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності» як інтегративної характеристики особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування,

організація, координація, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує ефективне функціонування фізкультурно-спортивних організацій, установ, команд і високий рівень організації та проведення спортивних заходів»;

– змістове наповнення структурних компонентів (когнітивного, особистісно-професійного, операційно-діяльнісного) управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності;

*подальшого розвитку набули форми, методи і засоби формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності на основі врахування змісту їхньої професійної діяльності.*

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в реалізації у процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності теоретично обґрунтованих та експериментально перевірених педагогічних умов, що забезпечують формування в цих фахівців управлінської компетентності; у розробці інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент» та авторського соціально-психологічного тренінгу «Лідер майбутнього» для студентів, які навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура та спорт»; комплексу інтерактивних (ситуаційні вправи, управлінські кейси, ігри, «мозковий штурм», «SWOT-аналіз», «Всесвітнє кафе» тощо) та інноваційних (мультимедійна онлайн платформа, дошка, відеоредактор, інструмент для графічного дизайну презентацій, відео та ін.) методів і форм навчання, які забезпечують формування управлінської компетентності у майбутніх менеджерів спортивної діяльності; творчі та комплексні завдання, які використовувалися при вивченні фахових дисциплін: «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту»; дібрано та адаптовано діагностичний інструментарій для визначення сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Матеріали дослідження за умов адаптації можуть бути *використані* в освітньому процесі закладів освіти фізичної культури та спорту при підготовці студентів, які навчаються за іншими спеціалізаціями у межах спеціальності 017 «Фізична культура і спорт»; в діяльності Управління у справах молоді та спорту Харківської обласної державної адміністрації; фізкультурно-спортивних громадських організацій (федерацій), Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів при Національній академії державного управління при президентові України.

Основні положення та результати дослідження **впроваджено** в освітній процес: Харківської державної академії фізичної культури (акт впровадження № 187 від 21.04.2020), Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського (акт впровадження № 123 від 10.02.2021), Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка (довідка про впровадження результатів дисертації від 28.01.2021), Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 1503-33/03 від 01.12.2021).

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення і результати дисертаційного дослідження доповідались, обговорювались та були схвалені на *міжнародних* науково-практичних конференціях: «Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements» (Ташкент, 2019), «Science Progress in European Countries: New Concepts and Modern Solutions» (Штутгарт, 2019), «Міжнародний досвід координації дій правоохоронних органів та відомств в умовах надзвичайних ситуацій» (Харків, 2021), «Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference» (Київ, 2021) та *всеукраїнських*: «Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених» (Харків, 2019), «Проблеми викладання іноземних мов у закладах вищої освіти» (Мелітополь, 2021).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладені в 11 наукових працях, з яких: 5 наукових статей, з яких 2 статті в періодичних наукових виданнях інших держав, а також у 6 тезах виступів на конференціях та науково-практичних заходах.

*Список публікацій здобувача за темою дисертації,  
в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:  
статті у закордонних виданнях*

1. Kovalenko J. Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal "Norwegian Journal of development of the International Science"*. №66/2021, Oslo, Norway, P. 32-35.

2. Kovalenko J. Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. № 13. Katowice, Polska: «Katowice Press», 2021. P. 301-307. URL: <https://goo.su/avcH> (наукове видання, зареєстроване в країні Євросоюзу, ISSN: 2082-7016).

*Статті у наукових фахових виданнях України*

3. Коваленко Ю.М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Науковий журнал «Інноваційна педагогіка»*. Вип. 13. Т. 1. 2019. С.75-78.

4. Коваленко Ю.М. Комунікативні уміння як складова управлінської компетентності менеджерів спортивної діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*: зб. наук. пр. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. Вип. 7 К (127) 20. С.44-47.

5. Коваленко Ю.М. Загальна характеристика моделі менеджера у спортивній діяльності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2021. Вип. 3. С. 98-103.

*Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

6. Коваленко Ю.М. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Actual Problems of the Development*

*of Sports of the Highest Achievements: the digest of International scientific and practical conference materials* (Tashkent, May 15, 2019). Tashkent: National Olympic Committee of Uzbekistan. P. 276-278.

7. Коваленко Ю.М. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців спортивної діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених*: мат-ли наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки, відзначення Дня Європи та 70-річчя заснування Ради Європи (м. Харків, 16 травня 2019 р.). Харків: ХНУВС, 2019. С. 88-91.

8. Kovalenko J. Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries: New Concepts and Modern Solutions*: мат-ли XI Міжнар. наук. конф. (Штутгарт, Німеччина, 20 грудня 2019 р.). С. 127-130.

9. Коваленко Ю. М. Методологічні проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної галузі: діяльнісний підхід. *Міжнародний досвід координації дій правоохоронних органів та відомств в умовах надзвичайних ситуацій* : зб. тез доп. учасників XXII Міжнар. студент. наук.-практ. конф. інозем. мовами (м. Харків, 9 квіт. 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С. 58.

10. Коваленко Ю.М., Гращенкова Ж.В. Фахові компетентності бакалаврів за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності». *Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Київ, Україна. 2021. С. 404-408.

11. Kovalenko J. Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Проблеми викладання іноземних мов у закладах вищої освіти* : мат-ли I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Мелітополь, 20 травня 2021 р.). Мелітополь: ТДАТУ, 2021. С. 130-132.

**Структура й обсяг дисертації.** Дисертаційне дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел (325 найменувань, у тому числі 54 іноземною мовою), 19 додатків. Загальний обсяг дисертації складає 356 сторінок, із них – 190 сторінок основного тексту, що містить 51 таблицю та 6 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

#### **1.1. Сутність управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки**

Запити суспільства та потреба у фахівцях, які мають професійно та успішно виконувати свою роботу, вимагає інноваційних освітніх підходів. Навчання, спрямоване на розвиток компетентностей – це процес викладання, який фокусується на наданні навичок, необхідним галузям, та оцінює їх щодо того, що вони здатні робити. Натепер час роботодавці підкреслюють важливість та необхідність підготовки майбутніх фахівців навикам та здібностям, затребуваним визнаними галузями. Це питання стосується як організацій, так і закладів вищої освіти. Перші прагнуть знайти людей з необхідними знаннями та компетентностями для підвищення ефективності роботи організації. Останні мають на меті підготувати професіоналів з високими можливостями прийняття на роботу, оскільки нині освіта сприймається як інвестиція, яка повинна принести прибуток. Наразі майже всі роботодавці згодні з тим, що далеко не всі майбутні фахівці володіють достатніми вміннями і навичками для ефективної професійної діяльності. Вирішенню цієї проблеми може сприяти спеціально побудована модель навчання з урахуванням компетентностей, які мають бути сформовані у майбутніх фахівців.

Концепція системи освіти, яка орієнтована на формування компетентностей у межах певної освітньої програми, виникла у США наприкінці 1960-х років. Вперше було запропоновано включити компетентнісний підхід в освітню програму підготовки майбутніх вчителів. У 1970-х роках цей процес почав розповсюджуватися в освітні програми



професійної освіти США, а у 1980-х роках ми вже можемо спостерігати це й у Великобританії та Німеччині. Австралійські науковці почали використовувати компетентнісний підхід та визначення поняття професійного навчання у 1990-х роках минулого століття [274]. Аналіз розвитку компетентності та її принципів в Австралії у 1990-х роках можна знайти у працях Дж. Боудена та Г. Мастерса [275], В. Х'юстон описує появу компетентнісного підходу у США у 1970-х роках [286], тоді як Г. Джесуп [290] та Е. Туксворт [319] детально розкривають принципи розвитку компетенції у Великобританії у 1980-х роках минулого століття.

У пошуках витоків компетентнісної концепції системи освіти, деякі науковці вказують на паралелі з теоріями наукового управління на початку ХХ століття. Деякі елементи навчання на основі компетентностей мають чіткі паралелі з Тейлористськими підходами і, можливо, на них вплинула робота доктора Фредеріка Тейлора (Dr. Frederick Taylor) «Принципи наукового менеджменту» «The Principles of Scientific Management» [318]. Освіта, заснована на формуванні компетентностей, безпосередньо походить від руху «поведінкових цілей» у 1950-х роках у Сполучених Штатах. Її витoki можна знайти у працях Б. Блума [272]. Рух «поведінкових цілей» зосереджує увагу на майбутніх результатах навчальних програм і, зокрема, та заохоченні вчителів формулювати свої навчальні цілі у вигляді змін у поведінці учнів. Важливою особливістю руху було прагнення до надійності спостереження та точності судження. Намагаючись досягти такого ступеня надійності під час опису навчальних цілей Б. Блум, Г. Мадаус та Дж. Гастінкс використовують формулювання, які описують поведінку учнів [273].

Рух «поведінкових цілей» наприкінці 1950-60-х років став підґрунтям для появи у 1970-х роках чотирьох напрямів: вчення про майстерність [271], тестування за критерієм [310], перевірка мінімальної компетентності [288] та освіта, заснована на формуванні компетентностей [277].

Незважаючи на розбіжність підходів до запровадження компетентнісної освіти в різних країнах у різні часи, а також зміни у способах її реалізації,

основні цілі та принципи компетентнісно орієнтованої освіти, залишилися майже незмінними з 1960-х років ХХ століття.

Так, характерною рисою освіти, яка орієнтована на формування компетентностей, є її акцент на конкретизації та оцінці результатів, тобто компетентностей, на відміну від більш традиційних освітніх програм, що визначають вибір статусу студента / стажиста, тривалість вивчення курсів навчальних дисциплін, співвідношення кількості викладачів і студентів тощо [315; 291].

Освіта, яка орієнтована на розвиток компетентностей, зосереджена на результатах освіти, включно із:

розробкою показників ефективності освіти;

визначенням освітніх цілей у контексті національної системи відповідної країни;

запровадженням вимог та профілів для ключових сфер навчальної програми;

розробкою критеріїв для оцінювання навчальних досягнень студентів та їх звітування;

здійснення моніторингу освітніх стандартів у період тривалого часу.

Це дозволяє визначати програмні результати навчання, що виступають базовими елементами для визначення цілей та здійснення моніторингу щодо досягнення цих результатів.

Відповідно до положень компетентнісно орієнтованої освіти, передбачено перепроєктування освітніх програм, що зробить їх більш відповідними вимогам професійної компетентності майбутнього фахівця. Переформатування освітніх програм зазвичай починається з аналізу та ідентифікації саме тих компетентностей, які будуть необхідні випускнику ЗВО під час реалізації його професійної кар'єри, та в подальшому складатимуть набір стандартів професійної компетентності. Забезпечення цих стандартів повинно ґрунтуватися саме на реальних потребах професії щодо формування компетентності майбутнього фахівця.

Ясність і точність процедур, спрямованих на отримання програмних результатів навчання періодично обговорюються на науковому та практичному рівнях. Зазначені результати мають бути сформульовані у вигляді точних, доступних для спостереження термінів, відповідних цілям освітніх програм. Так, прихильник компетентнісного підходу в освіті з Великобританії Г. Джессуп вважає, що точність у конкретизації компетентностей є ключем до належного визначення професійних потреб. Науковець зазначає: «Для належного повідомлення результатів компетентності та кваліфікації, необхідно встановити точність наукових формулювань, використовуючи науковий стиль мовлення» [290, с. 75].

У 1990-х роках австралійські професійні асоціації за сприяння уряду та взаємодії з університетами намагалися розробити стандартний перелік компетентностей, орієнтованих на реалізацію майбутньої професійної діяльності. Так, учені Дж. Боуден, Г. Мастерс [275] провели дослідження, під час якого респондентам було запропоновано висловити свою думку щодо участі у розробці проєкту визначення стандартів професійної компетентності. Експертами виступили професійні асоціації, роботодавці, практикуючі фахівці, представники університетів, професійні колективи та вчені, які займаються розробкою стандартів компетентності. Дослідження було зосереджено на вимогах для системи вищої освіти щодо розвитку стандартів підготовки, виражених у сформованих компетентностях. Розроблення вказаних стандартів дозволяє чітко сформулювати вимоги до фахівців у контексті конкретної професійної діяльності. Більшість професійних організацій у процесі розробки стандартів здійснювали конструктивний діалог та співпрацю з університетами щодо вдосконалення освітньо-професійних програм. Це дозволило забезпечити зв'язок між майбутньою професією та знаннями, отриманими в закладі вищої освіти, врахувати вимоги професійної діяльності до освітніх програм. Університетська освіта, зокрема, професійна освіта – це складні системи, в яких концептуальні наукові положення втілюються у практичний досвід з метою

забезпечення розвитку в студентів потенційних можливостей, які будуть актуалізовані у професійній діяльності та визначатимуть її ефективність.

Реалізація програми «Визначення та відбір компетентностей» (Definition and Selection of Competencies (DeSeCo)) Міжнародної організації економічного співробітництва та розвитку (англ. Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)) забезпечила подальший розвиток компетентнісного підходу. Зауважимо, що з 1991 р. Україна тісно співпрацює з Міжнародною організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) та бере участь у програмах щодо вдосконалення та розвитку не тільки ринково-економічних відносин в країні, а також соціальної та освітньої галузей.

Для конкретизації сутності понять «компетенція» та «компетентність», звернемося до енциклопедичних та тлумачних словників.

Так, у «Латино-українському словнику» вказане на те, що термін «компетенція» походить від латинського слова «competentia», яке в свою чергу є похідним від латинського: «compete – взаємно прагну; відповідаю, підходжу; компетенція (competentia) - це відповідність, узгодженість» [230, с. 425].

У «Сучасному словнику іншомовних слів» поняття «компетентність» тлумачиться як «...обізнаність, поінформованість, авторитетність; компетенція - це коло повноважень якої-небудь організації або особи; коло питань, з яких дана особа має певні знання, досвід, повноваження» [222, с. 568].

В англійських фундаментальних словниках «Кембрідж» та «Оксфорд» («Cambridge Dictionary» та «Oxford Dictionary of English») вказане на те, що «competence» або «competency» (компетентність) у перекладі з англійської означає «здатність робити щось добре; важлива навичка, яка потрібна для виконання роботи; повноваження людини, бізнесу, суду чи уряду вирішувати щось чи приймати юридичні рішення» [305; 309].

У «Тлумачному словнику англійської мови» запропоноване таке визначення досліджуваних понять, а саме: «... достатність, відповідність, уміння виконувати певне завдання, роботу та відповідальність; загальні уміння та навички, розумові здібності» [308, с. 214].

У [26, с. 560] зазначено: «Компетентність – (властивість за знач. компетентний) – поінформованість, обізнаність, авторитетність. Компетентний – який має достатні знання в якій-небудь галузі; добре обізнаний, тямущий; кваліфікований: 1) який володіє знаннями; 2) який має певні повноваження; повноправний, повновладний».

Словник української мови дає таке визначення терміну: «Компетенція – добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи або особи; коло питань, в яких дана особа має певні повноваження, знання, досвід і т.ін. Компетентності – це поінформованість, обізнаність, авторитетність» [213, с. 250].

Згідно з Європейською рамкою кваліфікацій для навчання впродовж життя «компетентність – це здатність використовувати знання, навички та особисті, соціальні та/або методологічні здатності в роботі або навчанні, а також у професійному та особистому розвитку» [67; 218, с. 93].

Рамка кваліфікацій у сфері наук про навколишнє середовище для українських університетів визначає «компетентність» як динамічну комбінацію знань, вмінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

У документі підкреслено, що компетентності складають основу кваліфікації випускника. Нами враховано, що компетентність/компетентності, як набуті реалізаційні здатності особи до ефективної діяльності, не слід плутати з компетенцією/компетенціями як наданими особі повноваженнями, колом її (його) службових й інших прав і обов'язків [195].

У 2011 році Кабінет міністрів України видав постанову про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Національну рамку кваліфікацій визначено як «системний і структурований за компетентностями опис кваліфікаційних рівнів. Національна рамка кваліфікацій ґрунтується на європейських та національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує

вимоги ринку праці до компетентностей працівників та запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти і соціально-трудоких відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці».

Зазначений документ призначений для використання органами державної влади та місцевого самоврядування, установами та організаціями, закладами освіти, роботодавцями, іншими юридичними та фізичними особами з метою розроблення, ідентифікації, співвіднесення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій. Відповідно до Національної рамки кваліфікацій: «Компетентність це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність» [183].

Узагальнюючи результати вивчення наукових праць, ми дійшли висновку про зв'язок понять компетентності та кваліфікації. Так, «Великий тлумачний словник: дає такі визначення кваліфікації: «1. Дія за значенням кваліфікувати. 2. Рівень спеціальних знань та практичних навичок, який дозволяє працівникові виконувати роботу певного ступеню складності. 3. Ступінь придатності, підготовленості до якого-небудь виду праці. 4. Фах, професія, спеціальність» [26, с. 532].

Внаслідок аналізу низки наукових праць з'ясовано, що в сучасному науково-педагогічному обігу паралельно вживаються два терміни «компетентність» та «компетенція». Так, деякі автори, наприклад, Т. Гудкова [45], Джон Равен [193] вважають їх синонімами, а от такі закордонні вчені, як Л. Екслі [264], М. Кейн [292], Дж. Клемп [293], Г. Лам [303], Р. Могхабхаб, О. Тонг та ін. [306], Е. Моркке, Т. Дорнан та ін. [307], Дж. Спектор, Д. Іфентхалер та ін. [316], Ч. Уайтхед, З. Остін та ін. [322], Д. Хансен та М. Братт [283], С. Літлджон та К. Фос [302] обґрунтовують у своїх працях, що зазначені поняття суттєво різняться. Сучасні вітчизняні автори (М. Головань

[36; 37], С. Криштанович [125], О. Кучай [133], С. Лейко [134], М. Леонтян [136], Н. Нагорна [156], М. Смородінова [215], А. Хуторской [246], О. Ченуша [249]) також розмежовують поняття «компетентність» та «компетенція», встановлюючи при цьому взаємозв'язок між ними.

Досліджуючи етимологію досліджуваних понять, М. Головань наголошує, що в іноземних виданнях такі терміни, як «competence» та «competency» мають схожі значення. Крім того, слово «competency» походить від латинського «competentia», а це означає, що воно перекладається, як компетенція. Але встановлено, що компетентність виявляється в успішно реалізованій у діяльності відповідно до заданої компетенції [37].

Дослідниця Н. Нагорна з'ясовує причину розбіжностей у тлумаченні понять, сутність яких ми вточнюємо. На думку Н. Нагорної, відмінність виникла внаслідок некоректного перекладу рекомендацій Ради Європи, коли англійське слово «competency» невірно переклали як співзвучне з ним «компетенція» внаслідок еквівалентності українських понять «компетенція» і «компетентність» одному англійському «competence/competency» [156].

Цю думку розділяю вчена Н. Бібік, яка вважає, що неточний переклад з іноземної мови є однією із основних проблем у трактуванні багатьох термінів. Авторка наголошує, що «запозичення термінології із зарубіжних видань через неточність перекладу внесло безліч непорозумінь у з'ясуванні явищ, які ... не є новими ні для української термінолексичної традиції, ні для педагогічної дійсності» [15, с. 48].

На думку О. Кучай, компетентність означає володіння людиною «відповідною компетенцією, що охоплює його особисте ставлення до неї та предмета діяльності». Автор підкреслює, що незважаючи на відмінність понять «компетенція» та «компетентність», воєдино вони змальовують цілісну, єдину, інтеграційну квінтесенцію, яка виникла як результат освіти та діяльності людини [133, с. 45].

Проблемою компетентнісної методології займались також науковці Н. Бозіна, Н. Савіна [19], І. Іваній [84], Л. Коновальська, С. Кушнірюк [110],

І. Коняхіна [117], які висвітлювали теоретичний аспект та основи запровадження компетентнісного підходу у вищій професійній освіті та закладах вищої освіти.

Тож, з огляду на висновки авторів зазначених наукових праць, умовою реалізації компетентнісного підходу щодо формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності базується на розумінні двох основних термінів «компетенція» та «компетентність». Так, поняття «компетенція» традиційно вживається у значенні «коло повноважень», а «компетентність» учені пов'язують із обізнаністю, кваліфікованістю, авторитетністю. Погоджуючись із позицією Н. Бібік, зазначимо, що поняття «компетенція» сприймається як похідне, вужче від поняття «компетентність» [15].

У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне навести дефініцію В. Луначека, який характеризує компетентність як спроможність кваліфіковано діяти, виконувати завдання або роботу. При цьому компетентність інтегрує набір знань, навичок, умінь, що дає змогу індивіду ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення стандартів у професійній галузі або певній діяльності [143]. На нашу думку, таке визначення може бути прийняте як вихідне для нашого дослідження з урахуванням специфіки підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в умовах сучасного ЗВО.

Реалізуючи завдання нашого дослідження, особливу увагу ми звернули на уточнення поняття професійної компетентності, зокрема менеджерів у спортивній діяльності. Так, професійну компетентність досліджували науковці Х. Авад, А. Ейд [263], П. Батіста, А. Сантос [265], Г. Білянін [18], В. Король та О. Марущак [119], П. Олешко [166], Д. Пеньковець [169], В. Тюріна, Л. Пляка [235], С. Хоменко [244]. Зокрема, психологічну компетентність як ключову компетентність сучасного фахівця висвітлювали у своїх працях такі науковці як: О. Бакаленко [5], О. Бондарчук [21], А. Смірнов [214], Н. Фетіскін [238] та ін.



Наприклад, В. Андрієвська наполягає на тому, що професійна компетентність визначається насамперед рівнем професійної грамотності, досвідом та особистими здібностями людини, її жаги до постійного самовдосконалення та самоосвіти, творчим ставленням до діла, яким вона займається. Отже, професійна компетентність тісно пов'язана саме із саморозвитком, самовдосконаленням, самоосвітою особистості [2].

На думку Д. Пеньковець, «...професійна компетентність є регулюючою освітньою цінністю в галузі вищої педагогічної освіти» [169, с. 214]. В ідеалі майбутній фахівець має володіти всією сукупністю як культурних, так і суто професійних зразків, що відомі до тепер у відповідній сфері будь-якої діяльності людини.

Цінною в контексті нашого дослідження є інформація, отримана з наукових праць [166; 244]. Так, автор першої з них П. Олешко підкреслює, що професійна компетентність фахівця визначається професійними науковими знаннями, ціннісними орієнтирами, мотивами діяльності, стилем взаємовідносин із людьми, розумінням самого себе та навколишнього середовища, загальною культурою, а також готовністю та здатністю розвитку свого творчого потенціалу. Автор С. Хоменко визначає професійну компетентність вчителя фізичної культури як сукупність індивідуально-психологічних ознак майбутнього фахівця і готовності його структурувати отримані знання для того, щоб успішно вирішити поставлені завдання та цілі, а також ефективно організувати тренувальний процес.

Основні наукові підходи до професійної підготовки менеджерів були деталізовані у працях Є. Воробйової [30], Т. Глушман [34], А. Кондратьєвої [109], С. Криштанович [126], В. Палінчак [167]. Вивченням загальних проблем кадрового забезпечення сфери фізичної культури та спорту, аналіз діяльності менеджерів спортивної галузі та проблемами їхньої підготовки займаються В. Білогур [17], А. Вінарчик, Н. Казанін [29], О. Гонтарук [38], Ю. Дутчак [61], О. Свєртнєв [202], С. Стадник та І. Приходько [218] та ін.

Аналіз низки наукових праць зарубіжних дослідників виявив, що науковці (М. Асуменг [262], К. Бітенкорт [270], І. Букур [276], П. Фрейтас та К. Оделій [282], А. Бхардвай та Б. Пунія [268], Ю. Віллокс [323], Ф. Лара, Х. Могоррон-Герреро та С. Рібейро-Наваррете [299], К. Чавічка, А. Сітко-Лютек [300]) займалися вивченням таких понять як «менеджмент», «управління» та «управлінська компетентність».

Термін «менеджмент» походить від англійського слова «management» – менеджмент. Аналіз наукової літератури свідчить про те, що еволюція цього терміну призвела до відмінностей у тлумаченні цього поняття. Так, «Англійський словник» пропонує таке тлумачення поняття: «Менеджмент: 1) діяльність з управління чи контролю за підприємством або організацією; 2) люди, які управляють або контролюють підприємство або організацію; 3) вчинок або навичка успішно мати справу із людьми або ситуацією» [309]. Інший словник наводить чотири значення терміну: «Менеджмент: 1) спосіб або манера спілкування з людьми; 2) мистецтво управління; 3) специфічні здібності або адміністративні навички; 4) адміністративна одиниця, орган управління» [305].

Отже, «менеджмент – це управління якимось соціальним об'єктом; володіння майстерністю управління; професіоналізм організатора підприємства, що забезпечує високий рівень ефективності праці» [16, с. 76]. Науковий статус поняття менеджмент має низку тлумачень залежно від професійної сфери: для економістів – це фактор виробництва поряд з працею і капіталом; для адміністраторів - це система влади і організації, що регулює відносини між керівником і підлеглим; для соціолога – елемент структури суспільства і системи соціальних статусів [16].

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» містить таке визначення поняття: «Менеджер – людина, яка відповідає за координацію і контроль над організацією праці; той, хто управляє промисловим, торговим, фінансовим і т. ін. підприємством; підприємець у професійному спорті, який організовує тренування і виступи спортсменів ...» [26, с. 658].

Визначення слова менеджер (англ. manager – менеджер) в сучасному «Кембріджському словнику англійської мови» має декілька тлумачень: «1. Особа, яка відповідає за управління організацією; 2. Людина, завдання якої організувати та готувати спортивну команду; 3. Особа, завдання якої організувати ділову частину своєї роботи; яка допомагає контролювати або організувати певний вид діяльності; у діловій сфері менеджер це особа, яка відповідає за управління компанією, магазином тощо, або відділом компанії тощо» [305].

Слід зазначити, що ціла низка досліджень, пов'язаних із проблемами ефективності діяльності фізкультурно-спортивних закладів, тісно пов'язані із результатами діяльності управління спортивного менеджера. Наразі ця тема розкрита науковцями не повною мірою, недостатньо чітко та однозначно визначені поняття «менеджер у спортивній діяльності», що вимагає їх уточнення та конкретизації.

Ми розділяємо думку С. Криштанович, що менеджер у спортивній діяльності – це фахівець, який обіймає керівну посаду фізкультурно-спортивної організації, є розпорядником фінансових ресурсів, має у своєму підпорядкуванні підлеглих та майстерно володіє управлінською компетентністю [123].

Сучасний менеджер у спортивній діяльності має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, розробляти та реалізовувати ефективні стратегії організаційного розвитку, використовувати ефективні методи управління [95].

Слід зазначити, що визначення ознак підготовленості до професійної діяльності засновується на аналізі типових (виробничих, службових) функцій, тобто обов'язків, що виконує фахівець відповідно до своєї посади та які відображені у посадовій інструкції або кваліфікаційній характеристиці посади. Нині є значна кількість посад і професій, зокрема й у сфері фізичної культури і спорту. Фахівці виконують конкретні функціональні обов'язки, які

розробляються та затверджуються власником або уповноваженим ним особами у вигляді посадової інструкції працівника – локального правового документу, наявність якого є обов'язковою на кожному підприємстві, в установі, організації тощо. Посадова інструкція складається з таких розділів: загальні положення; завдання та обов'язки; права; відповідальність. За потреби посадова інструкція може бути доповнена такими розділами, як: кваліфікаційні вимоги та взаємовідносини (зв'язки за посадою).

Слід також зазначити, що найменування професії або посади, яка зазначена у посадовій інструкції працівника, має відповідати штатному розкладові, наказу, розпорядженню про прийняття на роботу та розроблятися на основі Національного класифікатора професій, затвердженого наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 [158], з урахуванням Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затвердженого наказом Міністерством молоді та спорту України від 28.10.2016 р. № 4080, випуск 85 «Спортивна діяльність» [54].

Спеціальність «Менеджер у спортивній діяльності» в Україні є загальним, широким поняттям, що містить перелік посад, які може обіймати випускник, а саме: керівник спортивного клубу, дитячо-юнацької спортивної школи, центру олімпійської підготовки, директор фізкультурно-оздоровчого закладу, голова спортивної федерації, Національного олімпійського комітету України або будь-якого спортивного комітету, виконавчий директор, віце-президент або генеральний секретар, президент федерації виду спорту тощо.

Посадова інструкція відображає перелік завдань та обов'язків, повноважень та відповідальність працівника. Однією з головних кваліфікаційних вимог до менеджера у спортивній діяльності є наявність вищої освіти першого або другого рівня за ступенем бакалавра або магістра та спеціальності відповідної галузі знань. Менеджер у спортивній діяльності повинен знати: чинне законодавство України, у тому числі з питань фізичної культури і спорту; регламент роботи; статuti організацій (федерацій), з якими відбуваються взаємодія та спілкування; основи цивільного та трудового

законодавства, правила з охорони праці; етику ділового спілкування та ведення переговорів; державну мову тощо.

Для того, щоб забезпечити ефективне функціонування фізкультурно-спортивної організації менеджер виконує ряд функцій. Основними завданнями діяльності менеджера у спортивній діяльності є такі: забезпечення керівництва та управління закладом або організацією; сприяння розвитку та ефективній роботі закладу; керівництво господарською та фінансово-економічною діяльністю; сприяння розвитку міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури і спорту; проведення заходів соціального захисту та розвитку колективу; проведення роботи щодо зміцнення трудової дисципліни; розвиток творчої ініціативи та трудової активності працівників і багато інших.

У межах реалізації цих завдань кожний менеджер вирішує велику кількість різноманітних функцій. С. Стадник у своїй праці уточнює такі функції менеджера у спортивній діяльності: загальні (планування, організацію, координацію, мотивацію, контроль, прийняття управлінських рішень) та спеціальні функції управління: підбір персоналу; збереження і зміцнення матеріально-технічної бази; пошук додаткових джерел фінансування; організація харчування, оздоровлення вихованців; науково-методичне забезпечення діяльності; впровадження інноваційних методів та технологій [219].

Узагальнюючи напрацювання науковців В. Білогур і М. Дутчак, ми визначили такі функції спортивних менеджерів: функція прийняття рішень, яка характеризується тим, що менеджер визначає напрямок діяльності організації, вирішує питання розподілу ресурсів (право приймати рішення має тільки менеджер, так як він несе особисту відповідальність за своє рішення); інформаційна функція, яка полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної спрямованості, розповсюджує цю інформацію у вигляді фактів та установок, роз'яснює персоналу політику, філософію та місію, найближчі і перспективні цілі спортивної організації; управлінська функція керівника – менеджер формує

відносини всередині організації, мотивує діяльність, координує зусилля членів організації, виступає у якості представника організації у взаємодії з іншими організаціями [17; 63].

Тож, з урахуванням змісту професійної діяльності фахівця за спеціальністю «Менеджер у спортивній діяльності» можна зробити висновок, що натеper спортивні менеджери виконують значну кількість управлінських функцій: планування, організація, координування, регулювання, мотивування, контроль тощо. Ефективне виконання вказаних функцій вимагає спеціальної підготовки, сформованості певних вмінь.

Було з'ясовано, що основу професійної діяльності менеджера складає управлінська діяльність. У науково-педагогічній літературі поняття «менеджмент» та «управління» часто розглядають як синоніми, хоча не всі вчені погоджуються з такою точкою зору та не вважають їх ідентичними. Під поняттям «менеджмент» слід розуміти одну із основних функцій управління – керівництво, організацію діяльності людей або колективів (груп).

Теоретичні засади формування управлінської компетентності, критерії формування та оцінка сформованості управлінської компетентності, загальні підходи та особливості управлінської діяльності менеджера або будь-якого фахівця розглянуто такими діячами на ниві науки, як Л. Глінчук [33], А. Грушева [44], І. Дарманська [51], В. Жигірь [71], І. Сарафанова [199], Д. Серіков [205] та інші.

Якісним та структурним аналізом стану управлінської компетентності фахівців та менеджерів фізичної культури і спорту натеper займаються такі вітчизняні науковці, як Ю. Дубревський [59], С. Колодезнікова [104], С. Колодезнікова та М. Колодезнікова [105], С. Криштанович [124; 127], В. Шерін [254]. Розглянемо ключові положення щодо уточнення сутності, змісту та структури професійної компетентності менеджерів у спортивній діяльності.

Так, В. Жигірь вважає, що сформованість управлінської компетентності менеджера освіти передбачає, що майбутній фахівець має оволодіти знаннями

про зміст та принципи системи управління установою освіти, про головні напрямки, наукові школи, освітні концепції та процеси, які відбуваються на світовій арені; знаннями про основи планування освітніх систем та управління колективом; умінням дати якісну оцінку організації та управління установи; знанням вимог до атестації педагогічних працівників; знаннями психології тощо [71].

На думку Д. Серікова, управлінська компетентність керівника це «непросте професійно-особистісне об'єднання, яке стає актуальним під час управлінської діяльності, забезпечує здатність та готовність до її виконання та включає знання, навички, вміння, здібності та особистісні якості, мотиви та оцінки» [205, с. 18].

Л. Глінчук розглядає управлінську компетентність керівника оздоровчого закладу та вважає, що вона є невід'ємною частиною професійної кваліфікації керівника, суттєвим показником результативності його управлінських дій та його впливу на підвищення якості оздоровчої діяльності [33].

Ю. Дубревський зазначає, що управлінська компетентність «...дає можливість ефективно організувати працю, підвищувати продуктивність, уміло здійснювати процес управління колективом, процесом навчання й виховання молоді, процесом підготовки спортсменів» [58, с. 92].

С. Криштанович розділяє цю думку та зазначає, що управлінська компетентність менеджера фізичної культури і спорту повинна відповідати усім обов'язкам і стандартам, які передбачає його професійна діяльність [127].

С. Колодезнікова пропонує розуміти управлінську компетентність фахівця як особливий вид професійної компетентності, що представляє сукупність характеристик фахівця у сфері фізичної культури і спорту, яка дає йому змогу бути ефективним в професійній діяльності в умовах конкурентного середовища ринкової економіки [104].

Компетентність як особистісний феномен передбачає сформованість не тільки системи знань, умінь, навичок, досвіду професійної діяльності фахівця, а

й сформованість певних особистісних якостей, які забезпечують успішність виконання певної діяльності.

Термін «професійно важливі якості» особистості визначає сукупність якостей людини, які безпосередньо включені у процесі реалізації професійної діяльності. Уперше його застосували для опису психології праці при розробці професіографії та професіограми професії. Розвиток професійно важливих властивостей фахівців досліджували Т. Бендас [10], І. Бех [12], І. Гоголь [35], Е. Зеєр [79], М. Торган [229], О. Хохліна [245], В. Шадриков [251] та інші. Термін «професійно важливі якості» у науковій літературі трактується неоднозначно.

В. Шадриков під професійно важливими якостями розуміє «індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність діяльності та успішність її опанування» [251, с. 66]. М. Торган вважає, що «професійно значущі якості – це індивідуальні особливості людини, які виступають умовою успішного опанування професією та професійною діяльністю» [229, с. 134].

Сутність процесу формування професійно важливих якостей полягає у функціональному поєднанні окремих якостей, що починають виявлятися у взаємодії стосовно досягнення мети діяльності.

Будь-яка діяльність реалізується на базі системи професійно важливих якостей. Це означає, по-перше, що кожна діяльність вимагає певної сукупності професійно важливих якостей, а по-друге, остання є не «механічною» сумою якостей, а їх закономірно організованою системою. Сама система професійно важливих якостей виступає як певний симптомокомплекс суб'єктних властивостей, які є специфічними для тієї чи іншої діяльності. Він не заданий в готовому вигляді, а формується у суб'єкта в ході оволодіння ним діяльністю. Більш того, не тільки для діяльності в цілому, але і для її основних компонентів (ключових дій, основних функцій та ін.) також формуються специфічні підсистеми професійно важливих якостей. Тому з внутрішнього – власне психологічного боку – процес діяльності являє собою динамічну зміну цілісних



підсистем професійно важливих якостей, що забезпечують кожен етап професійної діяльності [35].

Формування професійно важливих якостей – складний і довготривалий процес. Суть його О. Хохліна визначає як функціональне об'єднання окремих професійно важливих якостей, коли вони проявляють себе в режимі взаємодії. Таким чином, «у процесі формування психологічної системи діяльності відбувається своєрідне функціональне налаштування психічних функцій на досягнення цілей діяльності» [245, с. 80].

В. Шадриков зазначає, що професійно важливі якості виступають в ролі тих внутрішніх умов, через які переломлюються зовнішні впливи і вимоги діяльності, набуваючи особистісного характеру [251].

Таким чином, професійно важливі якості особистості – це складне і внутрішньо детерміноване системне утворення, яке визначає успішність освоєння та виконання професійної (трудової) діяльності.

Вивчення теоретичного доробку вчених, які займалися вивченням професійно-важливих якостей як фахівців спортивної галузі, так і менеджерів у спортивній діяльності (Г. Білянін [18], Ю. Дубревський [57], М. Дутчак [31], В. Жигір [73], А. Конох [115], С. Криштанович [126], С. Стадник [219] та ін.) дозволило дійти висновку, що задля реалізації управлінської компетентності необхідними є такі *професійно важливі якості особистості фахівця, як: комунікативні, вольові, організаторські, лідерські* тощо.

До професійно важливих якостей менеджера у спортивній діяльності відносять індивідуально-типологічні характеристики (особистісні якості), які проявляються і розвиваються у професійній діяльності, а також певною мірою визначають успішність цієї діяльності. Це певні внутрішні стимули, що дозволяють менеджеру реалізовувати свої професійні функції, ставити цілі, організовувати власну діяльність та діяльність інших, долати труднощі, здійснювати спілкування та управлінську діяльність в цілому [219].

Таким чином, на підставі аналізу наукових досліджень, можемо зазначити, що *управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності* – це інтегративна характеристика особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організацію, координацію, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує управління суб'єктами сфери фізичного виховання та спорту та їх ефективне функціонування.

Управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності поєднує професійну, організаційну, комунікативну компетентності; вимагає умінь співпрацювати, вести переговори, уникати конфліктів, вирішувати питання, пов'язані із створенням сприятливих умов для тренувальної та змагальної діяльності, що сприяє досягненню спортсменами високих спортивних результатів.

Аналіз літературних джерел дозволив встановити, що багато науковців досліджували тему компетентності, а саме, професійної та управлінської, аналізували та узагальнювали такі поняття, як менеджмент та управління, встановлювали особливості відмінностей між цими двома термінами.

Ефективна організаційна та управлінська діяльність менеджера у спортивній діяльності забезпечується цілою низкою його особистісних та професійних якостей, провідними з яких є умінь організовувати, управляти та знаходити вихід із складних ситуацій під час професійної діяльності.

Узагальнюючи вище вказане, можна стверджувати, що менеджер у спортивній діяльності це посадова особа, яка сприяє та забезпечує організацію змагань, організовує, контролює та забезпечує ефективну роботу закладів фізичної культури та спорту; це фахівець, який має відповідну освіту у цій галузі володіє управлінською компетентністю на професійному рівні.

Отже, сучасний фахівець, менеджер з фізичної культури і спорту – це людина, яка здатна нестандартно мислити в будь-якій ситуації і професійно вирішувати поставлені йому завдання в організаційно-управлінській діяльності.

## **1.2. Аналіз стану фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у вітчизняній і закордонній освітній практиці та визначення проблеми дослідження**

Реалії сьогодення свідчать про те, що професійна діяльність фахівців галузі фізичної культури і спорту пов'язана із здійсненням організаційної та управлінської функцій. Це засвідчує необхідність удосконалення професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у контексті формування управлінської компетентності. Аналіз освітньої практики свідчить, що натеper потребують удосконалення та розвитку комунікаційні, організаційні, матеріально-технічні, навчально-методичні ресурси ЗВО, а також відповідний потенціал науково-педагогічних кадрів задля ефективного формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Стратегічне завдання закладів вищої освіти полягає у пошуку й запровадженні інноваційних підходів до їхньої професійної підготовки задля постійного, системного та результативного розвитку їхньої управлінської компетентності.

Пошук дієвих механізмів формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, здатних професійно виконувати свої обов'язки повинно здійснюватися у контексті вимог нормативних документів державного рівня: Закону України «Про вищу освіту» зі змінами та доповненнями [180], Закону України «Про фізичну культуру і спорт» зі змінами та доповненнями [191], Закону України «Про освіту» [189].

Суттєве значення мають також: Концепція загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір» [190], Національна стратегія розвитку освіти України на 2012-2021 роки [188], Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 роки [116], Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016-2020 роки» [184], Указ Президента України «Про національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року

«Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [187], Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів» [185] та «Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року» [181], Наказ Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» [182].

Вивчення вітчизняної практики підготовки майбутніх фахівців фізичної культури та спорту продемонструвало, що в Україні 71 заклад вищої освіти готує фахівців за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт», але профільними з них є тільки 4 заклади вищої освіти, а саме: Національний університет фізичного виховання і спорту України, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського, Харківська державна академія фізичної культури та Придніпровська державна академія фізичної культури і спорту.

З погляду на це, можна зробити висновок, що в Україні є невелика кількість закладів освіти, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

До 1989 року в Україні не було закладу освіти, який би здійснював підготовку фахівців за спеціалізацією «Менеджер фізичної культури і спорту». Першу кафедру менеджменту фізичної культури і спорту серед закладів вищої освіти у 1989 році було створено при Харківському державному інституті фізичної культури (нині – Харківська державна академія фізичної культури). Кафедру історії, організації та управління фізичної культури у 1995 році було реорганізовано у кафедру менеджменту фізичної культури. Кафедра здійснювала підготовку майбутніх фахівців за напрямком «Фізичне виховання», спеціалізація – «Менеджер фізичної культури, викладач фізичного виховання». У 1991 році кафедра управління та економіки фізичної культури Львівського державного інституту фізичної культури (нині – Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського) почала здійснювати підготовку вказаних фахівців. З метою розвитку та забезпечення

галузі фахівцями із поглибленими знаннями менеджменту фізичної культури і спорту у 2012 році було створено кафедру економіки та спортивного менеджменту.

У 1993 році кафедра соціально-економічних та організаційно-правових основ фізичної культури і спорту Українського державного університету фізичного виховання і спорту (нині – Національний університет фізичного виховання і спорту України) здійснювала підготовку фахівців менеджменту й управління фізичним вихованням і спортом. У 2007 році у Національному університеті фізичного виховання і спорту України було створено окремий підрозділ, а саме кафедру менеджменту та економіки спорту, яка готувала майбутніх фахівців за напрямом «Спорт», спеціалізації «Менеджер (управлінець) у галузі фізкультурно-спортивної діяльності, викладач фізичного виховання».

Зазначимо, що Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут» натеper здійснює підготовку студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Менеджмент спортивно-оздоровчої діяльності». Також кафедра економіки та менеджменту Міжнародного гуманітарного університету у м. Одеса розробила пілотний проєкт щодо відкриття та запровадження нової спеціалізації «Спортивний менеджмент». Це зумовлено як затребуваністю серед студентів, так і перспективами розвитку даної спеціальності в Україні.

Не викликає сумніву той факт, що вітчизняні заклади вищої освіти поступово, але послідовно сприяють розвитку спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності».

Отже, підготовка кваліфікованих менеджерів та фахівців у сфері фізичної культури і спорту є актуальною. Затребуваність фахівців у галузі спорту сприяє проявам їхнього бажання реалізувати свої адміністративні та підприємницькі амбіції, створити свій бізнес у різних сферах спортивної індустрії, а саме: адміністрування у галузі спорту і керівництво спортивними спорудами, індустрія спортивних товарів і спортивна економіка, організація спортивно-

видовищних заходів та фітнес-менеджмент, спортивний туризм та клубний менеджмент, спортивний маркетинг.

Ефективне управління у галузі фізичної культури і спорту потребує висококваліфікованого кадрового забезпечення. Спортивно-оздоровчі заклади потребують фахівців із вищою професійною освітою, які можуть кваліфіковано здійснювати управління відповідно до сучасних стандартів і потреб галузі. Саме тому різні країни світу розробляють, постійно удосконалюють та запроваджують різні програми фахової підготовки менеджерів спортивної галузі.

Як свідчить аналіз закордонного досвіду (В. Джеймс та Дж. Віз [289], Х. Джонсон [291], Н. Хоган, Р. Варенфельц [285], Н.Сміт [314], кожен спортсмен (або команда) мають особистого менеджера, який виконує певні професійні функції, що дозволяє спортсмену краще реалізувати свій потенціал та здобути найвищий результат. Як зазначалося вище, спортивний менеджер – це фахівець, який здійснює планування, організацію, координування та контроль певних процесів спортивної діяльності (навчально-тренувальної, змагальної, мотиваційної). Тобто це управлінець, який організовує, мотивує та спонукає спортсмена (або команду) до участі у змаганнях різного рівня, наполегливої праці та систематичного самовдосконалення для досягнення мети.

Професійна діяльність сучасного менеджера фізичної культури і спорту передбачає виконання таких функцій: керівника певної спортивної організації або підрозділу; лідера, використовуючи свої здібності вести за собою інших, опираючись на свій авторитет, професіоналізм та позитивні якості; дипломата, якщо виникає ситуація під час якої можуть знадобитися здібності встановлювати контакт з людьми, вміння запобігати конфліктним ситуаціям; вихователя, використовуючи свої організаторські здібності під час згуртовування людей у команду й спрямовування їхніх дії у необхідному напрямку; інноватора, коли виникає «ноу-хау» у галузі фізичної культури і спорту та вміння впровадити його одразу у життя і, нарешті, людини, чії людські та професійні якості мають стати взірцем для інших.

Дослідження історичних фактів дало можливість констатувати, що спортивний менеджмент почав своє існування ще у стародавні часи. Історично першим з'явився подієвий або івент-менеджмент. За епохи Античності, у Стародавній Греції розпочалися перші змагання, а саме Олімпійські ігри. У результаті з'явилися люди, які організовували змагання, спілкувалися з атлетами, забезпечували суддівство та створювали сприятливі умови для доступу глядачів до цих змагань. Отже, саме в той період розпочинається організаційно-управлінська діяльність.

Згодом, в Стародавньому Римі, було започатковано гладіаторство – перший професійний вид спорту, зі своєю інфраструктурою, школами підготовки, менеджерами та власниками. Цікавим є той факт, що першими спортивними менеджерами були власники гладіаторів у Римській імперії. Організаторів, адміністраторів та власників гладіаторського бізнесу на той час не називали менеджерами, але від цього їх функції та значення не змінилися. Їх наступниками потім стали агенти китайської якудзи, які влаштували бійцівські поєдинки на Далекому Сході [237]. Підсумовуючи все сказане, відзначимо, що роль менеджерів у спортивній діяльності у різні часи, за різні епохи виконували особи, діяльність яких пов'язана з організацією змагань. Тобто вони стали прототипом управлінців спортивної галузі та виконували функції спортивного менеджера: керування, управління, організація, мотивування та координація дій спортсменів.

Спортивні управлінці як фахівці з'явилися наприкінці ХХ століття із появою масового спорту та спортивних змагань. У 1970-х роках виникли перші кадрові спроби забезпечення менеджерами фізичної культури і спорту. У той період у країнах Західної Європи вже був досвід роботи менеджерів спортивної галузі, якими були переважно колишні спортсмени, які після завершення своєї професійної кар'єри здобували вищу освіту за спеціальностями «економіка» або «менеджмент організацій». Це давало змогу ефективно вирішувати проблеми, з якими стикалися спортивні організації або спортсмени в умовах конкуренції на ринку та комерціалізації спорту взагалі. Вони мали власний

багаторічний спортивний досвід та загальні теоретичні знання менеджменту, що сприяло ефективній професійній діяльності. Як свідчать дослідження М. Дутчак «...така практика підготовки менеджерів фізичної культури і спорту лише частково могла задовольнити вимоги ринку у адаптації спортивних організацій та установ, оскільки потреби різко зростаючої кількості спортивних організацій були задоволені неякісно та не повною мірою» [62, с. 45].

Наприкінці 1980-х років у закордонних закладах вищої освіти розпочалася фахова підготовка менеджерів фізичної культури і спорту на регулярній основі. Слід зазначити, що у той час мали місце два основні підходи до побудови професійної системи освіти. Якщо у США та Канаді ЗВО були орієнтовані на підготовку вузькоспеціалізованих менеджерів, які мали змогу працювати у таких видах спорту, як бокс, бейсбол та гольф, які були у той час дуже популярними серед спортсменів та глядачів, то ЗВО у країнах Західної Європи започаткували освітню практику, яка базувалася на принципах універсальної підготовки менеджерів спортивної галузі. Почали з'являтися заклади вищої освіти, що готують майбутніх спортивних менеджерів за програмами MBA (Master of Business Administration – магістр ділового адміністрування) або за національними освітніми стандартами.

Вперше програма MBA як кваліфікаційного ступеню в менеджменті (управлінні) з'явилась у 1902 р у США. Досить довгий час програма MBA вважалась суто американською і лише згодом цей стандарт почали використовувати в європейських ЗВО. Існує декілька форм та видів програм MBA: денні, дистанційні, вечірні, комбіновані тощо.

Як свідчить аналіз літератури (В. Джеймс [289], Г. Лекром [301], Б.Д. Рідпас [312]) в європейських освітніх закладах майбутні фахівці отримують широкі (я б написала ґрунтовні) знання саме з менеджменту фізичного виховання і спорту та мають змогу працювати не лише в професійних спортивних закладах, але й в інших фізкультурно-оздоровчих структурах. Їх відмінність від аналогічних ЗВО у США та Канаді полягає в



тому, що тут готують саме менеджерів у спортивній діяльності, а не тренерів, дієтологів або вузькоспеціалізованих менеджерів.

Під час дослідження було з'ясовано, що спортивні менеджери у межах своєї діяльності вирішують різні питання, які пов'язані із організацією, плануванням, координацією певних процесів роботи спортсмена або команди. Встановлено, що бюрократичні, психологічні, організаційні проблеми можуть впливати на емоційний стан спортсмена, перешкоджати та відволікати від тренувань або підготовки до змагань світового рівня. Отже, менеджери у спортивній діяльності беруть на себе функції керівника, управлінця, координатора, що дає можливість спортсмену або команді досягати високих результатів та поставленої мети [237].

Як свідчать проведені дослідження, в усіх країнах Європи в університетах є власні курси, програми, стандарти підготовки майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. На нашу думку, провідними в цій галузі є: Велика Британія, Франція, Німеччина, Швейцарія, Італія.

Аналіз праць Р. Варенфельца, Н. Хогана [285], Дж. Вінтертона, Р. Вінтертона [324] дозволяє дійти висновку, що Велика Британія вважається лідером серед країн Європи у підготовці як фахівців фізичної культури і спорту, так і менеджерів спортивної галузі.

Університети Сполученого Королівства містять значну кількість освітніх програм, пов'язаних зі спортом. В університетах та коледжах Великобританії існує більше, ніж 500 навчальних дисциплін, які викладаються за спеціальністю «Фізична культура і спорт», що свідчить про перспективність та затребуваність даної спеціальності.

За даними офіційного сайту відділу освіти (Department for Education) загалом у Великій Британії існує 172 ЗВО, що можуть офіційно присвоювати наукові ступені, 44 з яких пропонують підготовку майбутніх спортивних менеджерів [280]. Традиційно освітні заклади цієї країни здійснюють підготовку майбутніх фахівців із менеджменту фізичної культури і спорту за двома освітніми рівнями: бакалавр (Sport Business Management) та магістр

(Master of Business Administration in Sport Management). Натепер ЗВО у Сполученому Королівстві пропонують підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за освітнім рівнем «бакалавр» спеціальності «Спортивний менеджмент» по всій території Королівства, з них 186 в Англії, 25 у Шотландії, 15 в Уельсі та 5 у Північній Ірландії.

ЗВО Великої Британії відомі своїми освітніми можливостями та інфраструктурою світового рівня, що робить їх популярними серед студентів всього світу, зацікавлених у вивченні програм управління спортом.

Термін навчання для отримання освітнього ступеню «бакалавр» становить 3 роки, однак існують ЗВО, які здійснюють підготовку майбутніх менеджерів спортивної галузі за 2-4 роки.

В університетах Сполученого Королівства за спеціальністю «Спортивний менеджмент та управління спортивною галуззю» термін навчання для отримання освітнього ступеню «магістр» становить 1 рік.

Слід також зазначити, що на першому (бакалаврському) освітньому рівні майбутні менеджери у спортивній діяльності вивчають такі фахові дисципліни: «Спортивний маркетинг», «Спортивна психологія», «Спортивний бізнес», «Міжнародний спортивний менеджмент» тощо. Студенти-магістри вивчають такі загальні дисципліни, як: «Основи маркетингу», «Керівництво персоналом», «Фінансовий менеджмент» та вузькоспеціалізовані – «Спортивна економіка», «Управління спортивними будівлями», «Робота зі спонсорськими організаціями», «Спортивна журналістика» та «Спортивний кастинг».

У Великобританії під час фахової підготовки у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є можливість здійснення науково-дослідних проєктів у співпраці зі спортивними організаціями, стажування та майбутнє працевлаштування у провідних спортивних інституціях, співпраця з міжнародними рекрутинговими компаніями та роботодавцями. Найпопулярнішими професіями у цій галузі є: менеджер спортивних споруд, менеджер спортсмена, менеджер спортивних заходів, менеджер зі спортивного маркетингу, адміністратор тощо.

В освітній практиці Німеччини також одне із важливих місць посідає галузь фізичної культури і спорту. За даними офіційного німецького сайту освіти «Die Bundesregierung, Bildung» (Федеральний уряд, освіта) в країні працюють 426 ЗВО, 26 з яких готують майбутніх менеджерів у спортивній діяльності (18 за освітнім рівнем «бакалавр» та 8 «магістр») [269]. Випускники цих закладів є керівниками організацій, які виконують функції управління спортом у широкому сенсі. Спортивні менеджери в Німеччині обіймають відповідні посади у комерційних спортивних установах, індустрії спортивних товарів, маркетингових агентствах та медіа компаніях, у спортивних клубах, асоціаціях, федеральних/державних органах влади або у спортивному туризмі.

Наприклад, спортивний університет Кельну (Deutsche Sporthochschule Köln), який був заснований у 1947 році, має багаторічний досвід підготовки майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. У найбільшому та найвідомішому у світі Інституті економіки та управління спортом (Institut für Sportökonomie und Sportmanagement) підготовку майбутніх менеджерів спортивної галузі здійснюють дві кафедри: кафедра управління спортом та кафедра спортивної економіки. Студенти вивчають такі дисципліни: «Аспекти управління спортом», «Економіка спорту», «Основи економічних теорій та методів міжнародного рівня». Велику увагу приділяють дослідженню спортивного ринку, організаційній економіці (особливо некомерційним організаціям у спорті), фінансуванню спорту тощо.

Інші заклади вищої освіти, які готують менеджерів спортивного напрямку, також є популярними серед абітурієнтів Німеччини: Europa Campus, Академічний університет прикладних наук (Accadis Hochschule Bad Homburg), Саксонська професійна академія – державна навчальна академія м. Різа (Berufsakademie Sachsen – Staatliche Studienakademie Riesa), Остфальський університет прикладних наук (Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften) та багато інших.

Спорт – це значна і популярна частина життя Австралії. Офіційний сайт уряду Австралії стверджує, що в країні існує 43 заклади вищої освіти, де

викладаються навчальні дисципліни й курси, пов'язані зі спортом, а також 40 дисциплін за спеціальністю «спортивний менеджмент» для освітнього рівня «бакалавр» та 31 для рівня «магістр» [321].

Австралійські ЗВО пропонують фахову підготовку зі спортивного менеджменту у багатьох університетах країни, кращими з яких, як свідчать дослідження, є: Канберський університет (University of Canberra), Сіднейський технологічний університет (University of Technology Sydney), Австралійський університет культурного розвитку (CQ University Australia), Австралійський католицький університет (Australian Catholic University) та багато інших. Після навчання майбутні менеджери у спортивній діяльності мають можливість працевлаштуватися у регіональних та державних спортивних організаціях, урядових установах, пов'язаних із фізичною культурою та спортом, професійних спортивних командах, засобах масової інформації або приватний бізнес [321].

Підвищити свій освітній рівень до рівня магістр за спеціальністю «спортивний менеджмент» можна у багатьох ЗВО Австралії. Наприклад, такі університети пропонують свої послуги у підготовці фахівців управління у спортивній галузі: Університет Бонд (Bond University), Університет західної Австралії (The University of Western Australia), Університет Вікторії (Victoria University), Австралійський Торенський університет (Torrens University Australia) тощо. Заклади вищої освіти Австралії мають партнерські відносини із багатьма світовими відомими спортивними організаціями, спортивними клубами тощо. Відомо, що студенти програми MBA Торенського університету Австралії отримують не тільки теоретичні знання за фахом, а й мають можливість закріпити їх на практиці у всесвітньо відомому футбольному клубі «Реал Мадрид» в Іспанії [321].

Спортивна індустрія привертає увагу мільйонів глядачів і сягає фінансового обороту мільярд доларів. За даними журналу Forbes спортивний ринок Північної Америки у 2019 році перевищив 73 мільярди доларів США [284].

Управління спортивною діяльністю (тренуваннями, змаганнями та ін.) передбачає ділову, організаційну та адміністративну взаємодію. Спортивні менеджери допомагають контролювати повсякденні операції, управляти, стимулювати професійне зростання спортсмена або команди.

Згідно з класифікацією навчальних програм закладів вищої освіти США, програма 31.0504 «Адміністрування/управління спортом та фітнесом» (Sport and Fitness Administration/Management) готує майбутніх менеджерів у спортивній діяльності застосовувати принципи ділового, тренерського та фізичного виховання в організації, адмініструванні та управлінні спортивними програмами, командами, фізкультурно-реабілітаційними установами та оздоровчими клубами, послугами, пов'язаними із спортивним відпочинком тощо. Також програма передбачає вивчення дисциплін: «Інструктаж з планування та розробки програм», «Принципи управління бізнесом та фінансами», «Продажі, маркетинг та підбір персоналу», «Просування, планування заходів та управління ними», «Управління об'єктами», «Зв'язки із громадськістю», «Правові аспекти спорту», «Вивчення застосованих стандартів охорони та безпеки здоров'я» [279].

США є популярною країною у світі серед майбутніх студентів, бажаючих отримати професійну освіту за спеціальністю «спортивний менеджмент». Університети, коледжі та інші заклади вищої освіти домінують у світових рейтингах та пропонують широкий спектр навчальних місць. У Сполучених Штатах Америки 460 закладів вищої освіти здійснюють підготовку майбутніх фахівців за спеціальністю «спортивний менеджмент» освітнього рівня «бакалавр» та 194 – рівня «магістр» із адміністрування спортивного бізнесу. Існує велика кількість як державних, так і приватних закладів освіти, які готують майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Державні університети субсидуються урядом країни і дають змогу студентам отримувати безкоштовну освіту, стипендію та гранти. Приватні школи, коледжі, університети зазвичай мають кращу інфраструктуру, більше можливостей залучати відомих, провідних фахівців цієї галузі до участі у проведенні занять зі студентами,

проведенні стажувань у топових спортивних клубах, командах із кращими спортивними менеджерами країни та світу [279].

Програма освітнього рівня «бакалавр» зі спортивного менеджменту спирається на такі основні напрямки у навчанні: правові аспекти у спорті, спортивна психологія та загальний бізнес. Характерною рисою програми підготовки менеджерів спортивної галузі у США є їх вузька спеціалізація. Наприклад, менеджер із окремого виду спорту (менеджер із гольфу, футболу, баскетболу тощо) або менеджер у сфері зв'язків із громадськістю, маркетингу чи журналістики.

Під час фахової підготовки майбутні менеджери у спортивній діяльності вивчають: спортивні закони, спортивну психологію, стратегії збору коштів для спортивних змагань, методи маркетингу у спортивному управлінні, управління спортивними спорудами, управління персоналом, фінанси, економіку та бухгалтерський облік. Термін навчання – 4 роки, після отримання диплому можна працевлаштуватися у спортивно-оздоровчі клуби, професійні спортивні організації, наприклад, директором спортивної школи, спортивним агентом, планувальником спортивних змагань, власником спортивного магазину і багато інших.

Бюро статистики з питань працевлаштування у США (U.S. Bureau of Labor Statistics) повідомляє, що спортивні агенти у 2018 році заробляли в середньому 90 930 доларів США на місяць [320].

Сполучені Штати є країною із найбільшою кількістю спортивних агентів і колосальним досвідом, що є підставою вважати їх прикладом ефективної роботи закладів вищої освіти у підготовці майбутніх спортивних менеджерів. У рейтингу освітніх закладів цієї галузі найкращими є: Університет Флориди (University of Florida), Університет Джорджії (The University of Georgia), Університет Луїсвілля (University of Louisville), Державний Вашингтонський університет (Washington State University) та багато інших [320].

Програма MBA із підготовки магістрів у адмініструванні спортом у США триває 2 роки, але існують окремі освітні програми тривалістю 18 місяців. Під

час навчання студенти мають змогу практично закріпити набуті теоретичні знання у професійних спортивних клубах поряд із висококваліфікованими фахівцями цієї галузі. Для того, щоб отримати ступінь магістра і вступити до програми MBA потрібно мати ступінь бакалавра за спеціальністю «спортивний менеджмент» із визначеним середнім балом (не нижчим за 3.0 або вищим) та офіційною довідкою зі складання міжнародного тесту GMAT (Graduate Management Admission Test).

Випускники програми MBA зі спортивного бізнесу можуть обіймати посади в олімпійських, колегіальних чи міжнародних спортивних комітетах тощо. Кращими серед низки закладів вищої освіти у підготовці магістрів за спеціальністю «управління спортом та бізнесом» у Сполучених Штатах Америки є наступні: Північно-західний університет (Northwestern University), Університет центральної Флориди (University of Central Florida), Університет Вейна (Wayne State University), Державний університет штату Індіана (Indiana State University) тощо.

Отже, маючи необхідні фахові знання, менеджери у спортивній діяльності допомагають спортсменам та спортивним організаціям планувати, координувати, контролювати певні процеси пов'язані із їхньою професійною діяльністю, здійснювати підготовку до змагань різного рівня та досягнення високих спортивних результатів. Під час фахової підготовки спортивних менеджерів студенти отримують важливі навички, інструменти та прийоми, потрібні у майбутньому в їх професійній діяльності.

Вивчення стану наукової розробленості проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності як у вітчизняній педагогічній теорії та практиці, так і закордоном дозволяє дійти висновку про наявність певного досвіду дослідження управлінської компетентності. Водночас результати цього дослідження дають підстави стверджувати про відсутність комплексного, цілісного та системного дослідження порушеної проблеми. Отже, це вказує на те, що існує необхідність формування управлінських функцій, які складають основу управлінської

компетентності, а також їх цілеспрямованого формування у студентів під час здобуття освіти.

### **1.3. Структура управлінської компетентності та критерії її сформованості у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності**

Сучасні вимоги до професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності передбачають інтегрований кінцевий результат освіти як сформованості у студента ключових компетенцій, а саме: єдність знань, вмінь, професійних навичок та готовності до вирішення проблемних ситуацій під час професійної діяльності, здатність вирішувати різноманітні завдання управлінської діяльності на досить високому професійному рівні.

Вирішення проблем формування управлінської компетентності в процесі фахової підготовки майбутніх фахівців спортивної діяльності залежить від з'ясування її структури. Ґрунтовний аналіз досліджень науковців [33], [44], [51], [58], [61], [155], [93], [105], [127], [205], [254] свідчить про те, що шляхи формування управлінської компетенції майбутніх фахівців були розглянуті у контексті реалізації професійної діяльності менеджерів спортивної галузі через аналіз змісту й структури їхньої професійної підготовки в процесі навчання в закладі вищої освіти. Дослідники переважно визначають чотири компоненти в структурі управлінської компетентності майбутніх фахівців: мотиваційний, діяльнісний, когнітивний та особистісний.

Отже, структуру управлінської компетентності можна охарактеризувати через її компоненти (складові елементи). Варто уточнити, що поняття «компонент» (від. лат. *componens* – складник) – складова частина об'єкту, елемент системи, який розуміється як «сила, яка сприяє, часткова причина, що впливає на продукт, результат» [200]. Структурні компоненти управлінської діяльності менеджера у спортивній діяльності зумовлені специфікою професійної діяльності, її функціональним складом, сферою, у якій вона



відбувається, вимогами до професіонала – тобто, вони характеризують «зовнішню» структуру професійної компетентності [192].

Т. Гура у своїй роботі розглядає управлінську компетентність як цілісну систему базових компонентів: мотиваційно-ціннісного, інформаційно-перцептивного та операційно-дієвого [46, с. 9].

А. Мосюра виокремлює такі компоненти формування професійної компетентності: цільовий, змістовий, організаційно-діяльнісний та діагностико-результативний. Зазначені компоненти реалізуються через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль) та управлінські дії, у результаті яких досягається очікуваний результат [155].

О. Керекеша-Попова визначає такі структурні елементи управлінської компетентності: мотиваційний (сукупність мотивів і цінностей управлінської діяльності), діяльнісний (управлінські уміння та навички практичного вирішення управлінських проблем і ситуацій), когнітивний (сукупність управлінських знань й розуміння змісту управлінської діяльності в галузі професійної освіти), особистісний (сукупність професійно важливих якостей особистості) [93].

Отже, узагальнюючи погляди науковців щодо структурних компонентів управлінської компетентності ми визначили *когнітивний, операційно-діяльнісний та особистісно-професійний*.

Охарактеризуємо зміст кожного з визначених компонентів.

*Когнітивний компонент* управлінської діяльності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, який містить сукупність науково-теоретичних знань про управлінську діяльність, розуміння сутності управління та специфіки професійної діяльності фахівця галузі фізичної культури та спорту.

Філософи трактують знання як необхідний елемент і передумову практичної діяльності людини, її практичного ставлення до світу [118]; педагоги – як розуміння, збереження в пам'яті та уміння вільно й логічно відтворювати основні факти науки та теоретично узагальнювати їх: поняття, правила, закони, висновки тощо [137; 243].

Відомий український педагог С. Гончаренко розглядає «знання» як особливу форму «... засвоєння результатів пізнання, процесу відображення дійсності, яка характеризується усвідомленням їх істинності» [39].

Тож, когнітивний компонент управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності проявляється на рівні теоретико-методологічної підготовки та відображає управлінське мислення; повноту, ґрунтовність, системність управлінських знань у сфері управлінської діяльності та здатність їх застосовувати під час реалізації професійно-орієнтованих управлінських завдань.

Виходячи з того, що знання – це система понять, засвоєних фахівцем, управлінські знання – це система понять із галузі теорії та практики управління, які відображають людський чинник в управлінні груповою діяльністю в майбутньому професійному середовищі [57].

Погоджуємось із думкою О. Шестоपालюк, який зазначає, що задля здійснення ефективної управлінської діяльності педагог повинен знати теоретичні основи управління; освітню систему з усіма її особливостями як конкретний керований об'єкт, що детермінує цю систему (структуру й особливості функціонування діяльності студентів); технологію управління діяльністю студентів [255].

У визначенні змісту когнітивного компоненту управлінської компетентності студентів спеціальності 017 «Фізична культура та спорт» спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» вважаємо доцільним орієнтуватися, насамперед, на державні стандарти вищої професійної освіти, освітньо-кваліфікаційні характеристики, освітньо-професійні програми, що слугують нормативними документами в професійній підготовці майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Розширення і поглиблення знань майбутніх фахівців спортивної галузі може здійснюватися шляхом введення навчальних дисциплін з менеджменту та інтегрування навчальних курсів управлінською тематикою за вибором закладу вищої освіти та за вибором

студентів. Їх розробка має враховувати вимоги роботодавця та специфіку професійної діяльності майбутнього фахівця.

Таким чином, на основі вивчення нормативних документів та загальних положень теорії менеджменту ми розробили зміст когнітивного компоненту управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

До суто *управлінських знань* майбутніх менеджерів у спортивній діяльності відносимо:

– *загально-управлінські знання*: це знання основ планування й нормування професійної діяльності, власної праці; сутності й структури прогнозування ефективної роботи фізкультурно-оздоровчого закладу; знання про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; знання щодо володіння методологією системного підходу до організації діяльності; знання типології систем управління та організаційних структур; знання технології управління, її видів та прийомів її застосування в процесі професійної діяльності; знання стратегії розвитку організації та розуміння процесу взаємодії із функціями та процесами управління; знання теорії маркетингу під час реалізації маркетингового підходу до управління фізкультурно-спортивною організацією; знання теорії кадрового менеджменту, технологій планування людських ресурсів, набору та оцінки персоналу, його навчання та розвитку; системність та аналітичність, динамічність й гнучкість мислення; нестандартність мислення в управлінській діяльності;

– *спортивно-управлінські*: знання про управління фізкультурно-спортивними організаціями, установами, підрозділами; знання про здійснення підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту; знання про сутність, принципи та методи менеджменту фізичної культури; знання про організацію, проведення масових фізкультурних заходів та спортивних змагань; знання про основні функції управлінської діяльності в сфері фізичної культури та спорту; знання теоретичних основ маркетингу у сфері фізичної культури та спорту, особливостей формування ринку фізкультурно-спортивних послуг; знання про принципи конкурентоспроможності фізкультурно-спортивних

організацій та інших суб'єктів ринкових відносин; знання систем управління масовими фізкультурно-спортивними заходами; знання щодо прогнозування ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації; знання організації діяльності підприємств фізкультурно-спортивної направленості та ін.;

– *соціально-психологічні* знання: знання сучасних теорій лідерства, психологічних особливостей лідерства, технології командного управління, теоретичних основ ефективного лідерства; знання стилів управління керівника фізкультурно-спортивною організацією; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; функціонального менеджменту; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення тощо; знання про комунікативну компетентність під час фахової діяльності, спілкування з фахівцями та нефахівцями щодо сфери фізичної культури та спорту, знання про дотримання етики ділового спілкування; психологічні знання для розв'язання теоретично-практичних завдань та створення клімату у колективі фізкультурно-спортивної організації; знання про морально-етичні норми поведінки керівника; знання про ціннісно-мотиваційну сферу особистості та особливості стимулювання мотивації співробітників у професійній діяльності спортивного менеджера;

Отже, когнітивний компонент забезпечує інформаційну обізнаність майбутніх менеджерів у спортивній діяльності про зміст управлінської компетентності, особливості й умови здійснення управлінських функцій у закладах професійної освіти, тобто базується на інтелектуальних особливостях особистості. Цей компонент охоплює знання про зміст, методи, форми та технології управлінської діяльності (основи планування й нормування освітнього процесу, власної праці, організації діяльності студентів та власної діяльності, сучасних теорій лідерства та командного управління, видів, методів та засобів управлінського контролю та ін.).

*Операційно-діяльнісний компонент* охоплює комплекс управлінських умінь і навичок здійснення професійної комунікації та взаємодії, які є

практичною реалізацією системи управлінських знань на практиці. Характеризується володінням майбутнім менеджером у спортивній діяльності досвідом та навичками у побудові управлінської компетентності. Він охоплює способи управлінських дій, операцій (засоби, форми, методи, прийоми, технології управлінського впливу, сформовані на рівні умінь та навичок) [18], [33], [44], [57], [71], [93], [105], [127], [205], [220], [254].

Ми поділяємо думку А. Грушевої про те, що операційно-діяльнісний компонент управлінської компетентності фахівця має базуватися на загальній структурі діяльності людини, що зумовлює її мету, дії, операції її досягнення, вміння, навички реалізації управлінських функцій; виконання видів управлінської діяльності [44]. При цьому, виконання дії залежить від конкретних умов (особистості управлінця, професійної ситуації).

Показник «уміння», якими має володіти майбутній фахівець галузі фізичної культури та спорту має містити в собі: уміння здійснювати взаємодію у межах професійної діяльності; уміння обґрунтовувати управлінські рішення та спроможність залагоджувати конфліктні ситуації, попереджати їх появу; уміння впевнено й ефективно спілкуватися з тими, чії моделі поведінки відрізняються від власних; уміння успішно здійснювати аналітичну, організаційну діяльність; уміння розвивати лідерські якості керівника фізкультурно-спортивною організацією тощо.

Загалом, поняття «уміння» у контексті формування управлінської компетентності майбутнім фахівцям спортивної галузі є спорідненим з поняттям адаптації (1 етап – сприйняття дійсності як такої, що є зрозумілою, 2 етап – розуміння змісту нових моделей через досвід спілкування, 3 етап – розуміння нової інформації і здатність до майстерних дій і операцій) [209, с. 115].

В. Крицький трактує уміння як здатність до певної діяльності, що визначається обсягом та змістом набутих знань, сформованістю відповідних навичок та здатністю застосовувати їх відповідно до мети діяльності [122]; В. Козаков – як здатність людини продуктивно та у визначений час виконувати

дії для перетворення предмета на продукт у нових умовах [103]; Г. Коджаспірова та А. Коджаспіров – як засвоєний спосіб виконання дії, що забезпечуються сукупністю отриманих знань та навичок [101].

Показник «навички», якими має володіти майбутній менеджер у спортивній діяльності містить в собі: навички управлінської комунікації та взаємодії; навички аналізу та самоаналізу; навички розв'язання проблемних ситуацій, пов'язаних із професійною діяльністю організацій, установ або підрозділів фізкультурно-спортивного сектору тощо.

Доцільно виділити такі групи *умінь* та *навичок*, які відносимо до операційно-діяльнісного компоненту управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності:

– *інформаційно-аналітичні* – відбирати інформацію та аналізувати її; аналізувати документацію, вивчення особливостей технологій управління, засоби діагностики та вимірювання знань, умінь і навички працівників; аналізувати причини відхилення в реалізації запланованої мети, зовнішні та внутрішні проблеми співробітників;

– *планувально-прогностичні* – планувати роботу робітників; визначати терміни й організаторів або відповідальних за проведення запланованих заходів; визначати стратегічні та тактичні цілі управління організацією або іншим суб'єктом фізкультурно-спортивної діяльності; проєктувати та створювати професійно-орієнтовані ситуації, адекватно та швидко реагувати на зміни; генерувати й впроваджувати перспективні ідеї; організовувати комунікативні зв'язки й управління спілкуванням; проєктувати форми, методи та засоби контролю результатів процесу підготовки співробітників;

– *організаторські* – організовувати діяльність працівників щодо виконання конкретних завдань (розподіляти відповідальних, ставити організаційні завдання; організовувати допомогу і взаємодопомогу в процесі підготовки та виконання завдання); створювати ефективну управлінську команду; підготувати та приймати ефективні рішення в невизначених умовах; створювати умови для максимальної зацікавленості співробітників;

– *комунікативно-управлінські* – володіння технологіями управління персоналом (технологією управління фізкультурно-спортивною організацією, технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологією формування згуртованого колективу); координувати діяльність всіх суб'єктів управлінського процесу; узгоджувати дії та встановлювати гармонію в колективі; управляти відбором і реалізацією технологій управління, формування змісту та засобів професійної діяльності; здійснювати самоменеджмент; встановлювати міжособистісні зв'язки; вибирати оптимальний стиль спілкування в різних ділових ситуаціях; управляти власним часом; вибрати потрібний напрямок і форми діяльності для професійного зростання, самовдосконалення та розвитку; підтримувати свій авторитет [18], [33], [44], [57], [71], [93], [105], [127], [205], [220], [254].

Отже, операційно-діяльнісний компонент управлінської діяльності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності являє собою взаємопов'язаний комплекс управлінських умінь і навичок, що забезпечує якісну реалізацію управлінських функцій: інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських; наявність досвіду управлінської діяльності (здатність визначити стратегію управлінської діяльності; здійснювати прогностичний аналіз, проектувати цілі, планувати, організовувати, контролювати професійну діяльність суб'єктів спортивної галузі; здатність приймати управлінські рішення у стратегічній, тактичній й операційній перспективі).

*Особистісно-професійний компонент* управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності включає професійно важливі якості особистості, що «дозволяють людині найбільш повно реалізувати себе в конкретних видах трудової діяльності» та забезпечують якісно інший рівень розв'язання професійних завдань в особливих умовах [176].

Зокрема Е. Зеєр під професійно важливими якостями розуміє психологічні властивості, якості та здібності особистості, необхідні для здійснення професійної діяльності [80]; В. Петрук – «індивідуальні якості суб'єкта

діяльності, що впливають на ефективність діяльності й успішне її засвоєння» [172]; М. Торган – якості, набуті людиною і розвинуті на основі природних властивостей у процесі професійної підготовки [229, с. 133].

Отже, під професійно-важливими якостями особистості будемо розуміти якості суб'єкта, залученого до процесу діяльності, які впливають на ефективність виконання цієї діяльності за такими параметрами як продуктивність, якість, надійність. Це дуже складні в психологічному плані утворення, що залежать від багатьох чинників: структури особистості, особливостей характеру, досвіду, здібностей, умов діяльності [4].

У цьому аспекті вважаємо доцільним твердження Г. Атаманчука, який вказує, що «управління починається тоді, коли в будь-яких взаємозв'язках, відносинах, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, цілі та воля, енергія та дії людини» [3, с. 41]. Бо управління не є можливим без свідомої діяльності людини.

Важливими професійними якостями в управлінській діяльності майбутніх фахівців визначають морально-етичні, вольові, комунікативні, організаторські [2], [18], [58], [71], [79], [105], [127], [153], [176], [229], [255].

На думку Т. Баталова майбутній менеджер у спортивній діяльності повинен володіти такими моральними якостями як розум, креативність, енергійність, впевненість у собі, прагнення до досягнення цілей, принциповість і рішучість, чесність і справедливість, висока вимогливість до себе й до інших, почуття обов'язку, емоційна стабільність і стресостійкість [8].

І. Щоголева стверджує, що для успішної управлінської діяльності фахівець має бути впевненим у собі, емоційно врівноваженим, стресостійким і креативним [258].

У руслі визначення професійно-важливих якостей майбутніх менеджерів у спортивній діяльності зазначимо, що управлінська діяльність потребує інтересу до колективної (спільної) діяльності, нахилів до організаторської діяльності, здатності відображати психологічний настрій навчальної групи, адекватно й швидко реагувати на зміни настроїв у групі. У цьому аспекті ми погоджуємося



з думкою І. Дичківської, яка описує характерні ознаки вольової особистості, що займається процесом управління в колективі: цілеспрямованість, яка проявляється в умінні визначати особистісно важливі цілі та досягати їх, керуватись постійними переконаннями й принципами; організованість, що виявляється в умінні планувати свої дії та керуватися виробленим планом; наполегливість, яка характеризується умінням систематично впродовж тривалого часу йти до своєї мети; витримка, що полягає в умінні стримувати думки та почуття, які можуть заважати реалізації рішення; самостійність, яка виявляється здатністю критично ставитися до власних та сторонніх дій та вчинків; упевненість, яка характеризується здатністю людини опановувати себе та свою поведінку у будь-яких ризикованих ситуаціях; рішучість, що проявляється у здатності швидко приймати та реалізовувати обґрунтовані рішення [52].

Специфічною вольовою якістю управлінця вважають лідерство, яке з одного боку розглядають як здатність успішно впливати на інших, а з іншого – як наполегливу діяльність в напрямку досягнення групою або організацією своїх цілей [10].

У професійній діяльності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, яка за своїм змістом пов'язана з активною взаємодією людини з іншими людьми, стрижневими вважаємо комунікативні якості (здатність до встановлення зв'язків й контактів, спілкування, сумісність та здатність до спільної праці, тактовність й толерантність, переконливість, емпатійність, уміння запобігати конфліктним ситуаціям й ефективно вирішувати їх), критичність (здатність бачити недоліки в діях та вчинках), самокритичність (здатність бачити власні недоліки). Їх сформованість допоможе майбутнім фахівцям галузі фізичної культури та спорту встановити взаємини з колегами, організувати їх для виконання поставлених завдань (вміння знаходити спільну мову з колегами, вислухати думку співрозмовників; володіти мовою, уміти переконувати колег у правильності своєї точки зору, повести за собою; вміння будувати відносини). Без цих якостей не може бути забезпечений успіх у роботі

всього колективу. Саме від того, наскільки управлінцю вдається налагодити взаємодію з колегами, переконати їх у необхідності виконання прийнятих управлінських рішень, від того наскільки успішно будуть встановлені контакти з колегами, підлеглими залежить ефективність управлінської діяльності менеджера у спортивній діяльності взагалі [4; 89; 258].

Суттєвими для формування управлінської компетентності вважаємо організаторські якості, які передбачають: вміння оцінювати, удосконалювати форми та методи роботи; прагнення до перетворень, нововведень, готовність ризикувати й брати на себе відповідальність за невдачі; здатність курувати собою, своєю поведінкою, робочим часом. Ця група якостей є необхідною умовою для виконання таких управлінських функцій як організаційна, контрольна та координаційна [34; 61; 139; 157; 162].

Тож проаналізовані нами науково-педагогічні дослідження дозволили виявити перелік професійно важливих якостей особистості, необхідних для формування в майбутніх менеджерах у спортивній діяльності управлінської компетентності: комунікативні, морально-етичні, вольові, організаторські, а також саморозвиток та самовдосконалення в управлінській діяльності.

Таким чином, структура управлінської компетентності являє собою сукупність компонентів (когнітивний, операційно-діяльнісний та особистісно-професійний), які входять до її складу й відображають різні аспекти та функції професійної діяльності менеджера у спортивній діяльності.

Задля визначення сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності постає питання про визначення науково обґрунтованих критеріїв оцінки рівня її сформованості.

Характеристики за рівнями сформованості, в якості яких виступають критерії, можна виявити на основі орієнтирів.

Питанню про критерії, показники та рівні, які характеризують сформованість певних характеристик майбутніх менеджерів різних галузей присвячені дослідження В. Білогур, А. Вінарчик, Є. Воробйової, Т. Глушман,

О. Гонтарук, Н. Казаніна, А. Кондратьєвої, С. Криштанович, В. Палінчак, І. Приходько, С. Стадник та інших.

Зауважимо, що вибір параметрів, критеріїв, показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності нами здійснено на основі врахування їх наукового трактування.

У філософському словнику поняття «критерій» (від грец. *kriterion* – засіб для судження, переконання, мірило) визначається «... як ознака, за якою можна судити про щось, мірило для визначення, оцінки предмета чи явища, підстава для оцінки або класифікації чогось» [240].

У тлумачному словнику української мови критерій розглядається як «засіб судження, підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [27, с. 588]. У словнику іншомовних слів зазначається, що «... критерій (від грец. *κρίτήριον* – засіб судження): 1. Мірило для визначення, оцінки предмета, явища; ознака, взята за основу класифікації. 2. Критерій істини – мірило достовірності знань, їхньої відповідності об'єктивній дійсності» [203, с. 386].

У педагогічній теорії під поняттям «критерій» розуміють об'єктивну ознаку, за допомогою якої здійснюється порівняльна оцінка досліджуваного явища, ступеня розвитку його у різних обстежених осіб або сукупність таких якостей явища, що відображають його суттєві характеристики і саме тому підлягають оцінці [66]. С. Гончаренко, критерії трактує як «показники, які об'єднують у собі методи розрахунку, теоретичну модель розподілу і правила прийняття рішення про правдоподібність нульової або однієї з альтернативних гіпотез» [39, с. 181].

П. Ясінець, визначає значення критерію як «міри оцінювання досліджуваного явища та тих змін, які відбулися в розвитку окремих складових чи особистості в цілому в результаті експериментального навчання та виокремлених педагогічних умов, за яких визначена гіпотеза відповідає чи не відповідає результатам експерименту» [261, с. 68]. Саме це визначення критеріїв обрано за основу у нашому дослідженні. У свою чергу, показники – це дані, які свідчать про розвиток та перебіг чогось, у нашому дослідженні –

критеріїв прояву управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Отже, критерієм вважається ознака, на підставі якої проводиться оцінка, визначення або класифікація будь-якого явища, процесу, діяльності. Без формулювання критеріїв робота з формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності вже на самому початку виявляється невизначеною: невідомо, за якими ознаками можна судити, що вдалося вибрати найкращий в даних умовах варіант формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Як зазначає А. Кравцов [121, с. 71], суттєвими ознаками будь-якого критерію є повнота (критерій має досить повно відображати сутність явища, що аналізується); достовірність та об'єктивність (критерій має сприяти отриманню об'єктивних даних про стан розвитку якості, що діагностується); системність (критерії мають слугувати засобом устанавлення зв'язків між усіма компонентами системи, що досліджується).

У педагогічній теорії і практиці визначено загальні вимоги до виокремлення й обґрунтування критеріїв: об'єктивність (критерій не повинен бути функцією особистісних характеристик суб'єкта, який користується ним); ефективність (критерій повинен найбільш повно відображати ті чинники, які впливають на оцінюваний параметр, що забезпечується за рахунок множинності елементарних показників); надійність і висока достовірність (ця вимога забезпечується достатньою статистикою оцінок за даним критерієм); спрямованість критерію (критерій повинен бути спрямований на управління одним або одночасно декількома видами діяльності) [64].

Погоджуємося Г. Терещуком, В. Сидоренком, які вказують, що існують загальні вимоги до визначення та обґрунтування критеріїв, які, з урахуванням суб'єкта дослідження, зводяться до такого:

– критерії мають відображати головні закономірності становлення особистості студентів;

- за допомогою критеріїв встановлюються зв'язки між усіма компонентами досліджуваного явища або процесу;
- критерії мають розкриватися через ряд показників, за проявом яких можна судити про рівень сформованості даного критерію;
- оскільки мова йде про формування узагальнених вмінь, то критерії мають відображати динаміку вимірюваної якості в часі та просторі;
- якісні показники мають виступати в єдності з кількісними [255].

Аналіз наукових досліджень [255] свідчить про те, що вибір критеріїв має здійснюватися з урахуванням наступних вимог: кількість критеріїв повинна бути невеликою, але достатньою для визначення сформованості досліджуваного явища (феномену); система критеріїв має відображати реально існуючу діяльність працівників з реалізації функцій, тобто бути об'єктивною; кожен критерій повинен бути чітко визначений, передбачати як якісну, так і кількісну характеристику; система критеріїв повинна відображати найбільш суттєві ознаки процесу формування досліджуваного процесу, зокрема, формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності та його результати.

Для педагогічного дослідження важливим є визначення критерію того явища (процесу), на яке спрямоване дослідження. А. Маркова виокремлює такі групи критеріїв: об'єктивні та суб'єктивні; результативні та процесуальні; нормативні та індивідуально-варіативні; наявного та прогностичного рівнів; професійного навчання і творчості; соціальної активності та професійної придатності; якісні та кількісні [147].

Критерій, як вказує Т. Щербан, повинен мати сукупність показників, які визначають норму, вищий рівень розвитку відповідної якості. Отже, будучи компонентом критерію, показник є конкретним і типовим проявом однієї із суттєвих сторін, на підставі якого можна «визнати» наявність якості, судити про рівень її розвитку. Показник відповідає своєму призначенню, якщо він розкриває сутність відповідної якості за кожним критерієм [257].

Показник виступає по відношенню до критерію як часткове до загального. На думку Є. Баранової [7], значення показника разом з критерієм розглядається як засіб, за допомогою якого вимірюються або схвалюються альтернативи найбільш оптимального вирішення практичних завдань в існуючих або заданих конкретних умовах. Виокремлення конкретних показників пов'язано із необхідністю змістового аналізу досліджуваного феномену. Показник є конкретним вимірювальником критерію, який робить його доступним для вимірювання і спостереження. Число показників, як і параметрів, має бути зведено до мінімуму, оскільки процедура оцінювання має бути простою. Показники повинні бути зрозумілими, конкретними, доступними для вимірювання.

Отже, показники, виступаючи характеристикою критеріїв, відображають і характеризують типові і конкретні прояви найважливіших сторін оцінюваного явища. Показники повинні відповідати таким вимогам: по-перше, бути простими і доступними для розуміння і використання, по-друге, охоплювати суттєві сторони, явища, по-третє, враховувати специфіку досліджуваного феномена, по-четверте, давати можливість здійснювати кількісну та якісну оцінку розвитку досліджуваного явища [225].

Під *критерієм рівнів сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності* ми розуміємо сукупність ознак, за допомогою яких визначається ступінь відповідності професійних знань, умінь, особистісних якостей студентів вимогам освітніх стандартів. Кожний критерій має свою систему показників, які відображають якісні та кількісні зміни суб'єктів навчального процесу.

Проведений теоретичний аналіз досліджень з проблеми формування різних складових управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності (В. Білогур, А. Вінарчик, Є. Воробйової, Т. Глушман, О. Гонтарук, Н. Казанін, А. Кондратьєвої, С. Криштанович, В. Палінчак, І. Приходько, С. Стадник та ін.) в процесі фахової підготовки, врахування вимог освітньої програми бакалаврів за спеціальністю 017 – Фізична культура і спорт (за

спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності»), результатів опитування незалежних експертів та визначених компонентів управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності дозволило нам виділити наступні критерії сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

*Когнітивний (когнітивний компонент) критерій* дозволяє виявити сформованість знань про управлінську компетентність у контексті професійної діяльності спортивного менеджера, а саме: знання про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; знання основ планування й нормування професійної діяльності, сутності й структури прогнозування ефективної роботи фізкультурно-оздоровчого закладу; знання щодо положень організації діяльності фізкультурно-спортивних установ; знання типології систем управління та організаційних структур та ін., які є основою для формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Когнітивний критерій управлінської компетентності дозволяє виявити наявність і системність знань про сутність, принципи, методи управління спортивною діяльністю; знання специфіки сутності й особливостей інноваційного менеджменту спортивної діяльності, систем управління, стратегічного менеджменту фізичної культури; методів формування стратегії фізкультурно-спортивної організації, управління персоналом, основних принципів антикризового управління спортивною організацією, вирішення проблем професійної діяльності; розуміння ролі та значення різних напрямів управління спортивною діяльністю; наявність концептуальних знань у сфері управління спортивною організацією; знання вимог, що висувають до роботи на посадах середнього та вищого рівнів управління в спортивних установах та організаціях; уміння планувати власну управлінську діяльність, обирати раціональні методи виконання професійних дій, аналізувати результати виконання власної управлінської діяльності тощо.

*Операційно-управлінський (операційно-діяльнісний компонент) критерій* виявляється у сформованості умінь і навичок здійснення професійної

діяльності спортивного менеджера (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських та комунікативно-управлінських); передбачає наявність здатності визначати стратегію управління спортивною організацією, уміння здійснювати прогностичний аналіз розвитку спортивної організації, проектувати цілі спортивної організації, здійснювати планування, організацію та контроль діяльності спортивної організації; здатність приймати управлінські рішення у тактичній, стратегічній й оперативній перспективі; володіння технологіями управління (технологією управління фізкультурно-спортивною організацією, технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологією формування згуртованого колективу); уміння здійснювати взаємодію у межах професійної діяльності; уміння обґрунтовувати управлінські рішення; уміння здійснювати аналітичну та організаційну діяльність.

*Особистісно-професійний (особистісно-професійний компонент) критерій* характеризує наявність соціально-психологічних знань, які визначають ціннісне, позитивне ставлення до обраної професії; сформованість цінностей і мотивів, адекватних завданням професійної діяльності; потреби до постійного підвищення професійного рівня; творче й відповідальне ставлення до справи; прагнення до ефективного виконання професійної діяльності. А також виявляється у сформованості професійно важливих якостей особистості майбутнього менеджера у спортивній діяльності: *комунікативних, лідерських, вольових, організаторських*, які набувають розвитку в процесі професійної підготовки та сприяють ефективному виконанню управлінських функцій у спортивних організаціях. Зокрема, комунікативні якості пов'язані зі здатністю встановлювати контакти, вести діалог, здійснювати взаємодію, запобігати конфліктам й ефективно їх вирішувати, толерантністю; проявом вольових якостей (відповідальності, ініціативності, рішучості, самостійності, витримки, наполегливості, енергійності, уважності, цілеспрямованості), проявляти лідерські якості як спортивного менеджера.

Використання вказаної сукупності критеріїв дозволить комплексно (кількісно і якісно) оцінити показники та рівні сформованості управлінської



компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності з урахуванням змісту і функцій професійної діяльності.

Відповідно до виокремлених критеріїв запропоновано такі показники та рівні, що характеризують ступінь сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності: високий, середній, низький (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Критерії, показники і рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності**

з/п	Назва критерію (компоненти)	Показники	Рівні
1	2	3	4
1.	Когнітивний (когнітивний компонент)	Показники когнітивного критерію виявляються в наявності і системності знань: <ul style="list-style-type: none"> <li>– про управлінську діяльність, її функції, структуру, види;</li> <li>– типології систем управління та організаційних структур;</li> <li>– про сутність, принципи, методи управління суб'єктами спортивної діяльності;</li> <li>– сутності й особливостей менеджменту спортивної діяльності;</li> <li>– сутності, принципів та методів менеджменту фізичної культури;</li> <li>– про організацію, проведення масових фізкультурних заходів та спортивних змагань;</li> <li>– про основні функції управлінської діяльності в сфері фізичної культури та спорту;</li> <li>– сучасних теорій лідерства, психологічних особливостей лідерства, технології</li> </ul>	<p><i>Високий рівень</i> характеризується наявністю ґрунтовних, повних і системних професійних знань.</p> <p><i>Середній рівень</i> характеризується наявністю у студентів базових професійних знань.</p> <p><i>Низький рівень</i> характеризується частковістю та поверховим характером професійних знань студентів.</p>

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– командного управління, теоретичних основ ефективного лідерства;</li> <li>– стилів управління керівника фізкультурно-спортивною організацією;</li> <li>способів удосконалення власного стилю управління і т.ін.</li> </ul>	
2.	Особистісно-професійний (особистісно-професійний компонент)	<p>Показники особистісно-професійного критерію виявляються у певному рівні розвитку та сформованості:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– професійно важливих якостей особистості (комунікативних, організаторських, лідерських, вольових, толерантності, конфліктостійкості), які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій у спортивних організаціях;</li> <li>– особливостей мотивації професійної діяльності;</li> <li>– мотивації успіху;</li> <li>– мотиваційної спрямованості в міжособистісних комунікаціях.</li> </ul>	<p><i>Високий рівень</i> характеризується стійким проявом комунікативних, вольових, лідерських, організаторських та ін. якостей; виражається стійкою мотивацією до професійної діяльності.</p> <p><i>Середній рівень</i> характеризується не достатньою розвиненістю вказаних якостей; прояв інтересу і професійної мотивації має ситуативний (нестійкий) характер.</p> <p><i>Низький рівень</i> характеризується недостатнім розвитком комунікативних, вольових, лідерських та організаторських якостей; мотивація та інтерес до професійної діяльності проявляється епізодично і потребує зовнішнього впливу.</p>
3.	Операційно-управлінський (операційно-діяльнісний компонент)	<p>Показники операційно-управлінського критерію виявляються у розвитку та сформованості умінь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– відбирати інформацію та аналізувати її;</li> </ul>	<p><i>Високий рівень</i> проявляється у стійкому прояві управлінських умінь і навичок, оволодінні технологіями управління</p>

1	2	3	4
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– аналізувати документацію, технології управління, засоби діагностики та вимірювання знань, умінь і навичок працівників;</li> <li>– планувати роботу робітників;</li> <li>– визначати стратегічні та тактичні цілі управління організацією фізкультурно-спортивного закладу;</li> <li>– проектувати та створювати професійно-орієнтовані ситуації, адекватно та швидко реагувати на зміни;</li> <li>– організовувати діяльність працівників щодо виконання конкретних завдань;</li> <li>– володіння технологіями управління персоналом (технологією управління фізкультурно-спортивною організацією, технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологією формування згуртованого колективу);</li> <li>– створювати ефективну управлінську команду;</li> <li>– встановлювати міжособистісні зв'язки; вибирати оптимальний стиль спілкування в різних ділових ситуаціях та ін.</li> </ul>	<p>персоналом спортивної організації.</p> <p><i>Середній рівень</i> виявляється у ситуативному прояві сформованості управлінських умінь і навичок, нестійкому</p> <p><i>Низький рівень</i> проявляється у недостатньому розвитку управлінських умінь і навичок, недостатньому оволодінні технологіями управління персоналом спортивної організації.</p>

Виокремлені критерії та показники дозволяють визначити сформованість кожного компонента управлінської компетентності, що в цілому, на нашу думку, дає можливість проаналізувати сформованість управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в цілому.

#### **1.4. Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки**

Трансформація сучасного освітнього контексту підготовки майбутніх фахівців галузі спорту у вищій школі, потреба в підвищенні якості освіти спортивної галузі та її відповідність сучасним реаліям спонукають до теоретичного узагальнення, а саме, віднайти концептуальні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, що окреслюють найбільш загальні підходи до цієї проблеми.

На думку С. Гончаренка, поняття «концепція» (від лат. *conceptio* – розуміння, система) як важлива форма наукового знання, розглядається у педагогіці «... як система поглядів на те чи інше педагогічне явище, процес, спосіб розуміння, тлумачення якихось педагогічних явищ, подій; провідна ідея педагогічної теорії» [39, с. 376].

Не викликає сумніву той факт, що концепція це засіб пізнання й пояснення дійсності, цілісне проектування на основі врахування зовнішніх і внутрішніх взаємозв'язків, які притаманні для досліджуваного явища, його потенціальних можливостей, поєднуючи в собі, таким чином, два рівні відношення до дійсності:

1) рівень суцього (минулі й сучасні явища, процеси, які відбуваються в ньому чи за його участю, у їхньому діахронному або синхронному представленні);

2) рівень можливого (майбутнє, яке можна спрогнозувати на основі аналізу теперішнього й минулого через призму їхнього системного бачення).

Отже, під концептуальними засадами формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності розуміємо теоретичне підґрунтя, різні способи й форми теоретичного пізнання, принципи, методи дослідження, наукові підходи, понятійно-категоріальний апарат, що забезпечує об'єктивне розуміння цього явища, виокремлення і пояснення його

значущих рис та сприяє визначенню перспектив і умов його подальшого розвитку.

Насамперед, це методологічні підходи, які трактуються у сучасній науці як певні вихідні принципи, положення й переконання, що визначають стратегію і напрям вивчення певного явища [14].

Методологія дослідження відображає зв'язок та взаємодію фундаментальних наукових підходів і методів до вивчення управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній галузі. Погоджуючись із позицією О. Рацула, можна сказати, що загальнонаукові підходи виступають ланкою, що поєднує філософію та фундаментальні науки, оскільки вони поєднують у своєму змісті окремі властивості загальнонаукових понять і філософських категорій. Методи, принципи пізнання формуються на їхній основі, що забезпечує зв'язок та взаємодію філософії зі спеціально-науковими знаннями й методами [196].

Значний внесок в обґрунтування методологічних проблем формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів зробили Л. Глінчук [33], А. Грушева [44], Ю. Дубревський [58], В. Жигір [73], С. Колодезнікова [104], С. Криштанович [127], С. Нестуля [160] та інші науковці.

У ході дослідження було розглянуто і проаналізовано низку методологічних підходів, які, на наш погляд, досить різнобічно демонструють визначальні властивості формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності та дають змогу віднайти способи трансформації відповідно до завдань, які повинні вирішуватись в цьому процесі: компетентнісний, діяльнісний, інтеграційно-міждисциплінарний, особистісно-орієнтований.

Перейдемо до наукового обґрунтування виокремлених підходів.

Так, *компетентнісний підхід* виступає провідним у формуванні управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки. Цей підхід «...задає основу аналізу професійної діяльності та орієнтується на кінцевий результат професійної підготовки

майбутніх фахівців» [93, с. 79], створює умови для практичного втілення накопичених знань, умінь та навичок, розвиває здатність діяти в різних професійних ситуаціях і застосовувати набутий під час цієї підготовки практичний досвід.

Осмислення праць учених і практиків у галузі професійної підготовки та компетентнісного підходу в освіті (Н. Бібік [15], І. Васильєв, В. Бакатанова [25], Г. Єльнікова [68], В. Жигірь [71], І. Іваній [84], І. Коняхіна [117], С. Криштанович [125], М. Кубіцька [131], В. Луговий [140], О. Овчарук [164] та ін.) дає підстави стверджувати, що запровадження компетентнісного підходу у ЗВО передбачає: не звичайну трансляцію знань, умінь та навичок від викладача до студента, а саме формування у майбутнього фахівця професійної компетентності; розроблення навчальних планів і програм за необхідними стандартами компетентностей; полікритеріальне оцінювання знань і компетентностей, засвоєних студентами; можливість оперувати набутими знаннями, навичками; окреслення стратегії дій, вибір альтернатив тощо.

Компетентнісний підхід до формування управлінської компетентності майбутнього менеджера спортивної галузі передбачає, що випускник ЗВО, який навчався за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» галузі знань 01 Освіта спеціалізації «Менеджер у спортивній діяльності», після завершення освітньої програми повинен володіти не лише певною сумою знань, умінь і навичок, професійною компетентністю, але й мати сформовану управлінську компетентність як одну з її важливих складових для успішного здійснення професійної діяльності в сучасному суспільстві. Зазначимо також, що основним елементом компетентнісного підходу є узгодження змісту освітньо-професійних та навчальних програм з сучасними потребами ринку праці в спортивній галузі.

Отже, компетентнісний підхід відображає практичну спрямованість професійно-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, акцентуючи увагу на необхідності отримання досвіду управлінської діяльності, вміння реалізувати свої знання з управління на практиці:

розв'язувати управлінські проблеми та ситуації, виконувати функції, пов'язані із управлінням навчально-виховною, тренувальною та змагальною діяльністю.

Компетентнісний підхід містить єдину систему визначення цілей, вибору змісту, організаційного забезпечення професійно-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів і дає можливість чітко визначити логіку та номенклатуру розвитку базових компонентів управлінської компетентності майбутніх фахівців [93].

*Діяльнісний підхід* є важливим у системі професійної підготовки менеджерів у ЗВО. Засновниками даного підходу є Л. Виготський, О. Леонтьєв, С. Рубінштейн, В. Шадріков та ін. Аналіз наукових праць Н. Брюханової [22], Б. Сусь та М. Шута [221] та інших дослідників свідчить, що натепер діяльнісний підхід покладено в основу системи професійної підготовки фахівця різних спеціальностей в багатьох країнах світу.

Імпонує позиція О. Капітанця, який обґрунтував необхідність запровадження діяльнісного підходу до розробки змісту і структури підготовки менеджерів. У своїй роботі автор вказує на системотвірний чинник, оскільки головним у процесі професійної підготовки менеджерів вважає тріаду «діяльність-свідомість-особистість» [90]. О. Леонтьєв вважає, що дуальність професійної діяльності менеджера в умовах постійного зростання ролі людського чинника з одного боку визначається структурою управлінської діяльності, тобто послідовного виконання управлінських, цільових функцій і технології їх реалізації, з іншого особливостями професійної діяльності та функціями, які притаманні діяльності менеджера. Ним доведено, що «...функції менеджера є одними із головних компонентів його професійної управлінської діяльності і суттєво впливають на її результати» [135, с. 184].

Діяльнісний підхід як основа становлення особистості майбутніх фахівців акцентує увагу на практико-орієнтованій складовій підготовки менеджерів у спортивній діяльності. Він спрямований на те, щоб під час диференційованої педагогічної підтримки організувати діяльність студента як активного суб'єкта пізнання, комунікації, праці, взаємодії, власного професійного розвитку як

майбутнього фахівця галузі спорту, шляхом засвоєння когнітивних алгоритмів професійної діяльності, формування понятійного апарату, розвитку рефлексивності, розв'язання проблемних, творчих, ситуаційних завдань; динаміки й самореалізації профільно-диференційованих інтересів студента як компетентного фахівця галузі спорту [209].

Без сумніву, майбутні менеджери у спортивній діяльності повинні оволодіти не лише практичними навичками управління, контролю, організації, комунікативними навичками, навичками взаємодії, співпраці, навчитись вирішувати конфліктні, різні професійні ситуації, але й будувати міцну основу знань, підкріплену цими навичками.

Отже, формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності з урахуванням положень діяльнісного підходу передбачає таку побудову освітнього процесу, яка б сприяла залученню студентів до активної діяльності з оволодіння управлінськими вміннями.

*Інтеграційно-міждисциплінарний підхід* до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є необхідним при професійній підготовці майбутніх менеджерів нової генерації. Здійснюючи підготовку майбутніх фахівців важливо забезпечити таку організацію навчання, під час якої студенти мають можливість самостійно мислити, аналізувати та синтезувати навчальний матеріал, використовуючи базові знання та досвід, наукову інформацію з різних джерел та різноманітні професійні ситуації [40].

У цьому аспекті для нашого дослідження є цінним міркування Г. Дутки стосовно інтеграції знань, повноти їх засвоєння, оскільки інтегровані знання, на нашу думку, дидактично є більш повноцінними, ніж предметні. Автор констатує, що оперативність інтегрованих знань проявляється у готовності їх у «...схожих і варіативних ситуаціях», а також характеризує «точне знання способів застосування для визначених випадків» [60, с. 31]. Вчений вважає, що інтегровані знання легше застосовуються у нових умовах. Отже, інтеграційний підхід готує студентів до необхідності виходити за рамки ситуацій і тому є тісно пов'язаний із ситуаційним науковим підходом [60].



Продовжуючи цю думку педагогічно доцільним та актуальним, на думку багатьох дослідників, є синтез інтеграційного та міждисциплінарного підходів під час професійної підготовки фахівців ЗВО, зокрема майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, за професіями широкого профілю – інтегрованими, суміжними, наскрізними зі спортом. Отже, це дає змогу майбутнім фахівцям використовувати знання, ідеї із суміжних дисциплін для розв'язання практичних питань у своїй діяльності та взаємодоповнювати їх. Таким чином, можна стверджувати, що відбувається підготовка працівників, що мають спеціальні знання в різних галузях науки, техніки і культури, суспільний прошарок в широкому розумінні в системі вітчизняної освіти [153; 236].

Принципи міждисциплінарного навчання обговорювалися у США ще з 1980-х рр. Аналіз досліджень Н. Сміта [314] та інших науковців дає можливість упевнено стверджувати, що характерною рисою міждисциплінарного навчання є покращення засвоєння матеріалу окремих дисциплін. Отже, одним із головних завдань викладачів ЗВО стає якісний добір зв'язків між дисциплінами для поліпшення якості професійної освіти, більш глибокого усвідомлення проблеми, а також більш ефективного застосування набутих знань на практиці.

На думку В. Андрейцева, міжпредметні зв'язки це «...педагогічна категорія для позначення інтегративних відношень між об'єктами, явищами, процесами реальної дійсності, що знайшли відображення в змісті, формах, методах навчального процесу» [1, с. 47]. Наразі сучасні умови професійної діяльності потребують наявності фахівців інтегрованих знань і вмінь, що досягається шляхом забезпечення міжпредметних зв'язків під час їх фахової підготовки.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що використання інтеграційно-міждисциплінарного підходу під час фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є цілком виправданим та дієвим механізмом поглиблення набутих знань, умінь та навичок майбутнього фахівця. Інтеграційно-міждисциплінарний підхід передбачає інтегрованість знань,

здатність відтворювати, узагальнювати й застосовувати отримані при вивченні різних дисциплін знання для вирішення конкретних професійних завдань, застосовувати на практиці накопичений досвід, виокремлювати знання, необхідні для тої чи іншої проблеми, ситуації.

*Особистісно-орієнтований підхід* до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки, сутністю якого є той факт, що управлінська діяльність розглядається як особистісно зорієнтована праця, в якій майбутні фахівці створюють, формують і розвивають свою управлінську компетентність і водночас формуються в ній як особистості. Отже, цей підхід зорієнтовує професійно-педагогічну підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності на розвиток їх особистості як суб'єктів майбутньої управлінської діяльності та активних учасників навчально-пізнавальної діяльності. Реалізація особистісно-орієнтованого підходу передбачає створення такого освітнього середовища, в якому студент стає мотивованою особистістю, яка реалізується під час управлінської діяльності. Передбачається використання різноманітних форм пізнавальної діяльності, самостійної роботи студентів, активних методів навчання, враховуючи індивідуальні особливості, можливості та потреби студента [93].

Результати аналізу наукових праць В. Бурбиги [23], Е. Зеєра [79], О. Пехоти [173], С. Подмазіна [175], О. Хохліної [245], А. Хуторського [247], Ю. Шаповал [252] свідчать, що у педагогіці вищої школи стрімко зростає увага до запровадження особистісно-орієнтованого підходу (навчання), що реалізується в різних системах освіти.

М. Фіцула запевняє, що «у реалізації особистісно-орієнтованого навчання особлива роль відведена педагогічному спілкуванню суб'єктів освітнього процесу у вищій школі. Воно створює умови для розвитку навчально-професійної мотивації, надає навчанням характер співпраці, забезпечує досягнення мети та завдань навчання, сприяє розвитку студентів та підвищує

професійно-педагогічний потенціал професорсько-викладацького складу ЗВО» [241, с. 212].

Ознаками особистісно-орієнтованого підходу до формування управлінської компетентності в процесі фахової підготовки закладами вищої освіти є: зосередження уваги на професійних потребах особистості; надання пріоритету індивідуальності, самоцінності; співпраця між студентами та викладачами, розвиток духовно-морального єднання, емпатійності; створення ситуації вибору та відповідальності в процесі навчання; пристосування методик до навчальних та потенційних можливостей студента (його особистісне зростання та саморозвиток) [44].

Отже, є всі підстави вважати, що натеper конкурентноздатним та ринку праці може стати не стільки відмінник-теоретик, скільки практико-орієнтований фахівець. Традиційна освіта еволюціонує, трансформується в практико-орієнтовану шляхом посилення практичної спрямованості за умови збереження її фундаментальності. Отже, є всі підстави говорити про становлення парадигми особистісно-орієнтованої освіти у вищій школі. Відтак, результатом особистісно-орієнтованого підходу до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є високоморальна та індивідуальна особистість студента, яка прагне оволодіти професійними навичками та ефективно здійснювати управлінську діяльність.

*Таблиця 1.2.*

### **Порівняльний аналіз підходів до побудови освітнього процесу у ЗВО**

Елементи підходу	Підходи			
	Компетентнісний	Діяльнісний	Інтеграційно-міждисциплінарний	Особистісно-орієнтований
1	2	3	4	5

Продовж. табл. 1.2.

1	2	3	4	5
Головна мета	Знання, вміння, навички та досвід здійснення професійної діяльності, набуття управлінської компетентності	Залучення студентів до активної діяльності з оволодіння діями, вміннями, навичками професійної діяльності	Оптимальне вирішення професійних, виробничих питань та ситуацій шляхом міжпредметної інтеграції та використання знань з різних/суміжних галузей та наук	Якісна освіта відповідно до потреб, цілей, мотивації особистості
Спрямованість	На оволодіння компетентностями майбутньої професії	На усвідомлену, активну, самостійну діяльність	Застосування набутих знань з різних галузей науки при вирішенні завдань професійної діяльності	Розвиток здібностей, інтересів, потреб особистості та їх реалізація у контексті майбутньої професії
Зміст освітньої діяльності	Реалізація знань з управління на практиці, здатність вирішувати професійні проблеми, ситуації	Організація діяльності суб'єкта, де він має змогу бути активним у навчанні, пізнанні, самоосвіті, спілкуванні, саморозвитку	Організація навчання, під час якого студенти мають можливість самостійно мислити, аналізувати та синтезувати навчальний матеріал, використовуючи інформацію з різних джерел	Розвиток готовності до самоосвіти, набуття власного досвіду, надання пріоритету індивідуальності, самоцінності

1	2	3	4	5
Ставлення до студентів	Орієнтування на активного студента, який прагне стати компетентним фахівцем	Діяльний, активний суб'єкт пізнання, комунікації, праці, взаємодії, здатний до самореалізації	Студент, здатний відтворювати, узагальнювати й виокремлювати знання, необхідні для тої чи іншої проблеми, ситуації	Орієнтування на особистість
Основні умови	Практичне втілення накопичених знань, умінь та навичок	Практико-орієнтована складова підготовки менеджерів у спортивній діяльності	Наявність у фахівців інтегрованих знань і вмінь, кооперація різних наукових дисциплін (спортивних, економічних, філологічних, соціально-гуманітарних та ін.)	Врахування індивідуального досвіду студента, його потреби в самореалізації, самовизначенні та саморозвитку
Об'єкт педагогічної оцінки	Досвід управлінської діяльності	Самореалізація профільно-диференційованих інтересів студента	Застосування знань, навичок і вмінь, отриманих із різних дисциплін	Мотивована особистість, яка реалізується під час управлінської діяльності
Показники досягнення мети	Спроможність ефективно діяти, виконувати свою роботу	Взаємодія, співпраця, здатність вирішувати різні професійні ситуації	Покращення засвоєння матеріалу окремих дисциплін, а також більш ефективне застосування набутих знань на практиці	Здатність до вирішення проблем, високо моральна та індивідуальна особистість студента

Отже, системно-структурований аналіз дозволив теоретично узагальнити методологічні підходи – компетентнісний, діяльнісний, інтеграційно-міждисциплінарний, особистісно-орієнтований до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Теоретичне обґрунтування педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у процесі фахової підготовки спирається на сутнісні характеристики методологічних підходів, викладених нами вище.

Важливим і необхідним для нашого дослідження є визначення педагогічних умов, які дозволяють реалізувати концептуальні ідеї та розглянути поняття «педагогічні умови».

У «Новому тлумачному словнику української мови» поняття «умови» має декілька значень. У рамках нашого дослідження мають певний сенс такі: «необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь; правила, які існують або встановлені в тій чи іншій галузі життя, діяльності, які забезпечують нормальну роботу чого-небудь; сукупність даних, положення, що лежать в основі чого-небудь» [260, с. 617].

У психолого-педагогічній літературі «педагогічні умови» окреслюються як сукупність можливостей змісту навчання, форм, методів, організаційних засобів його здійснення, педагогічних прийомів, завдяки яким забезпечується успішне вирішення поставленого педагогічного завдання. У цьому контексті педагогічні умови регулюють психолого-педагогічні, особистісні, інформаційні фактори навчання в процесі фахової підготовки [163; 204].

Є. Шиянов під педагогічними умовами розуміє «стійкі обставини, які визначають стан і розвиток функціонуючих педагогічних систем» [211, с. 434]. Таким чином, формування управлінської компетентності, що здійснюється у навчально-виховному процесі ЗВО, можливо за визначених педагогічних умов, що створюють для цього необхідні умови і визначають стан і розвиток функціонуючих педагогічних систем.

На нашу думку, педагогічні умови це певний комплекс обставин, необхідних для забезпечення позитивної динаміки у формуванні управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки. Такими умовами є:

1. Спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця;

2. Використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту;

3. Формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи.

Першою педагогічною умовою є – *спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця.*

Важливим елементом підготовки до професійної діяльності майбутнього менеджера у спортивній діяльності є формування управлінської компетентності. Тому для реалізації педагогічного інструментарію підготовки майбутніх менеджерів спортивної галузі ми скористалися ідеєю інтеграції.

В. Загвязинський розглядає інтеграцію в освіті як об'єднання, органічне злиття освітніх установ, систем, змісту компонентів освітніх програм (дисциплін) як обов'язкових, так і вибіркового, а також різних циклів підготовки [77]. Проведення інтегрованих занять прискорює формування цілісних знань, переконань студентів, розвиває світогляд, скорочує термін вивчення предметів, що підвищує їхній інтелектуальний потенціал.

Під *інтегрованим змістом* ми розуміємо систему наукової та навчальної інформації, засвоєння якої активізує підготовку студентів до майбутньої професійної діяльності, дозволяє оволодіти професійно необхідними знаннями,

стимулює інтерес та мотивацію до оволодіння професією, сприяє розвитку особистісних характеристик майбутніх спортивних менеджерів. Інтеграційний тип пізнання об'єднує досвід, системне мислення, оперативний підхід до вирішення проблем. Принцип інтегрованого навчання базується на ідеї формування цілісної системи знань та вмінь студентів, розвиток їхніх творчих здібностей і потенційних можливостей.

Інтеграція змісту професійної підготовки та змісту, який орієнтований на формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності уможлиблює: поєднання спорідненого матеріалу декількох предметів навколо однієї теми; усунення дублювання інформації; ущільнення знань з метою зменшення затрат часу на їх вивчення та засвоєння; опанування значного за обсягом матеріалу зі студентами; досягнення цілісності знань; залучення студентів до процесу побудови знань; формування творчої особистості студента та його здібностей; надання студентам можливості застосувати набуті знання з різних навчальних дисциплін, які вивчаються у межах Освітньо-професійної програми «Менеджмент у спортивній діяльності» першого рівня вищої освіти за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт і опосередковано торкаються проблеми формування управлінської компетентності студентів, у майбутній професійній діяльності фахівця спортивної галузі.

В. Андрейцев трактує міжпредметні зв'язки як «педагогічну категорію для позначення інтегративних відношень між об'єктами, явищами, процесами реальної дійсності, що знайшли відображення в змісті, формах, методах навчального процесу» [1, с. 11]. Сучасна професійна діяльність потребує наявності фахівців інтегрованих знань і вмінь, що може бути досягнуто шляхом забезпечення у процесі фахової підготовки міжпредметних зв'язків.

В. Козаков вважає, що для формування професійної компетентності в студентів важлива міждисциплінарна інтеграція інформації [103]. На думку вченого міждисциплінарний інтеграційний підхід забезпечує системність знань, різнобічне бачення явищ, процесів соціальної й професійної реальності,



формування цілісного уявлення про конкретний предмет або діяльність. Це здійснюється шляхом угруповання навколо базової дисципліни (інтегратора) інформації з різних дисциплін.

Для полегшення оптимізації змісту навчання та керування освітнім процесом здійснюється аналіз програм навчальних дисциплін та виявлення міжпредметних зв'язків. Це сприяє забезпеченню взаємозв'язку всіх напрямів підготовки як теоретичного блоку, так і практичного.

Використання потенційних можливостей міжпредметних зв'язків дозволяє підвищити рівень професійних знань і умінь студентів, а саме сприяє оновленню вже відомого матеріалу, об'єднує нові й попередні знання, наочно демонструє необхідність і важливість знань із усіх предметів, що позитивно впливає на мотивацію навчання.

Е. Лузік у своїй роботі підкреслює, що «у змісті оновленої підготовки профільного закладу вищої освіти першорядну роль відіграють інтегровані (міждисциплінарні) курси» [141, с. 267].

Таким чином, міждисциплінарний підхід сприяє реалізації дидактичних принципів навчання, стимулює викладача до оновлення змісту навчальної дисципліни, збагачення його цікавою, актуальною тематикою, новими соціальними ролями та комунікативними системами.

Ураховуючи те, що професійна компетентність майбутніх менеджерів у спортивній діяльності знайшла своє відображення у освітньо-професійній програмі «Менеджмент у спортивній діяльності» необхідно звернути увагу на проблеми її реалізації, а саме – формування управлінської компетентності менеджерів у спортивній діяльності.

Відзначаючи суттєве науково-теоретичне значення наявних досліджень вітчизняних і зарубіжних учених ([63], [126], [262], [268], [300]), а також аналізуючи практичний досвід професійної діяльності менеджерів спортивної галузі, вважаємо, що стверджувати про ефективну реалізацію формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності ще рано.

Це пояснюється, насамперед, низкою кількістю годин, що відводиться на вивчення основ управління фізичною культурою та спортом; відсутністю міжпредметних зв'язків, які б сприяли формуванню та удосконаленню системи знань, умінь та навичок під час формування управлінської компетентності; хаотичністю проведення самостійної роботи в межах професійної освіти; відсутністю цілеспрямованих розділів у обов'язкових та вибіркових компонентах освітньої програми, які б охоплювали студентів з 1-го по 4-й курс.

Викладені вище положення призвели до необхідності вдосконалення системи вищої освіти, що, у свою чергу, вимагає створення відповідної технології підготовки майбутнього менеджера у спортивній діяльності.

Ми вважаємо, що ця технологія повинна передбачати спеціальну підготовку з теорії та методики професійної освіти на всіх курсах і сприяти не тільки формуванню управлінської компетентності здобувачів, які навчаються за Освітньо-професійною програмою «Менеджмент у спортивній діяльності», а й якісній їхній професійній підготовці в цілому. Саме тому велику увагу ми приділили оновленню змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця.

Знання, яких майбутні менеджери у спортивній діяльності набувають у ЗВО не повною мірою об'єднані в єдину систему наукових уявлень про майбутню професійну діяльність. Необхідно так відкоригувати систему знань, щоб кожна навчальна дисципліна виступила у свідомості студента, як засіб вирішення основного завдання професійної діяльності – формування знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця. З огляду на те, що під час фахової підготовки студентів спостерігається серйозна роз'єднаність навчальних дисциплін дуже важливим є інтегрування змісту професійної підготовки у контексті формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Проведений аналіз навчальних програм з навчальних дисциплін дає можливість стверджувати, що зміст дисциплін, які викладаються студентам

спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» у недостатньому обсязі висвітлюють питання щодо змісту, ролі та сутності управлінської компетентності у професійній діяльності спортивного менеджера.

Отже, вважаємо, що однією з умов підвищення ефективності професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є оновлення змісту навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки, циклу соціально-гуманітарних дисциплін та обов'язкових компонентів питаннями управлінської тематики з метою формування системи знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця.

Оновленню й розширенню підлягають як обов'язкові, так і вибіркові компоненти освітньої програми, що дозволить послідовно здійснювати підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності від 1-го до 4-го курсу.

Це, на нашу думку, такі навчальні дисципліни, як: «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства», «Психологія підприємницької діяльності», «Педагогіка та педагогічна майстерність», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Теоретичні основи ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту», «Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури», «Теорія системного підходу в професійній діяльності менеджера фізичної культури», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту». Вважаємо, що вивчення вищезазначених дисциплін дозволить вирішити такі завдання: ознайомити із сутністю поняття «управлінська компетентність», її особливостями у професійній діяльності спортивного менеджера; забезпечити цілісність теоретичних знань про особливості фізкультурно-спортивної організації в умовах ринку фізкультурно-спортивних послуг; сприяти формуванню знань щодо організаційних аспектів фізкультурно-спортивної діяльності та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту; сформувати уміння і навички щодо планування фізкультурно-спортивної роботи; навчити розробляти і вести документацію з планування та звітності

фізкультурно-спортивних організацій; сприяти розвитку організаційних здібностей, лідерських якостей та сформувати уміння і навички комунікативної компетентності; навчити нормам мовного етикету та етики ведення переговорів; ознайомити зі способами та прийомами запобігання конфліктних ситуацій, методами управління персоналом та інноваційними технологіями управління закладами фізичної культури та спорту.

Отже, у зміст вказаних дисциплін ми пропонуємо інтегрувати теми, які дозволяють розширити, збагатити, доповнити коло уявлень, знань про управлінську компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності та забезпечать міжпредметні зв'язки.

У навчальну дисципліну «Основи соціальної психології» інтегровано теми «Організаційні методи профілактики конфліктів», «Комунікативна компетентність і її складові», «Основи ведення переговорів».

У навчальній дисципліні «Основи психології лідерства» вивчаються інтегральні теми «Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності», «Основні засади та методи управління персоналом».

У навчальну дисципліну «Психологія підприємницької діяльності» інтегровано теми «Сутність і структура психології управління суб'єктів фізичної культури та спорту», «Комунікативні засоби просування товарів і послуг».

Навчальну дисципліну «Педагогіка та педагогічна майстерність» доповнено темами «Комунікативні вміння та навички як частина професійної діяльності», «Способи та прийоми запобігання стресових ситуацій», «Технологія і методика навчання управлінській компетентності фахівця».

У навчальну дисципліну «Основи управління фізичною культурою та спортом» інтегровано такі теми: «Сучасні методи та прийоми управління фізичною культурою та спортом», «Інноваційні технології менеджменту спортивних організацій», «Мовний етикет та етика спілкування в професійній діяльності».

У навчальну дисципліну «Теоретичні основи ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту» інтегровано теми «Управління ринковим середовищем фізкультурно-спортивної організації», «Управлінська діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту».

Зміст навчальної дисципліни «Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури» розширено такими темами: «Особливості планування та проведення оздоровчих занять», «Система управління масовими фізкультурно-спортивними заходами», «Особливості управлінської діяльності під час рекреаційно-оздоровчої роботи серед осіб з інвалідністю».

У зміст навчальної дисципліни «Теорія системного підходу в професійній діяльності менеджера фізичної культури» інтегровано такі теми «Прогнозування ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації», «Управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища», «Оцінка ефективності фізкультурно-спортивною організацією».

Навчальну дисципліну «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту» доповнено темами «Стратегічне управління окремими суб'єктами сфери фізичної культури і спорту», «Стратегічні альтернативи реалізації управління і планування діяльності фізкультурно-спортивних закладів».

На нашу думку, внесення допустимих змін у зміст навчальних дисциплін професійно-педагогічної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є необхідним чинником формування організаційно-управлінських якостей в процесі фахової підготовки. Під час вивчення цих курсів студенти отримують цілісні теоретичні знання основ організаційно-управлінської роботи фізкультурно-спортивних закладів, зможуть вдосконалити свої знання, вміння та навички щодо формування управлінської компетентності та зможуть закріпити «пройдений» матеріал і застосовувати його на практиці під час проходження організаційно-управлінської практики.

Для досягнення цієї мети та задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця, вважаємо доцільним запровадити інтегрований спецкурс «Самоменеджмент».

Спецкурс – це навчальний курс, що вивчається студентами у межах спеціалізації та передбачає оволодіння учасниками спеціальними засобами, які необхідні під час виконання професійної діяльності [241]. Програма спецкурсу розробляється з метою ефективності фахової орієнтації в навчальний процес закладів вищої освіти. Ми вважаємо, що інтегрований спецкурс є невід’ємною частиною освітнього процесу, він сприяє активності студентів, стимулює їх до набуття навичок дослідницької роботи, сприяє розкриттю потенціалу особистості студента, його якісному зростанню та успішному навчанню, а також надає можливість викладачеві вносити корективи у свою діяльність з метою поліпшення якості навчального процесу.

Професійно-спрямований матеріал інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент» повинен задовольняти дидактичним принципам (поєднання науковості, доступності, наочності, систематичності і послідовності, міжпредметних і міжциклових зв’язків); спиратися на розширення набутих знань основного курсу та доповнювати його; створювати умови для успішного застосування отриманих навичок у професійній діяльності; відповідати профілю студентів; відображати актуальні проблеми сучасного управління суб’єктами фізичної культури і спорту.

Отже, інтеграція змісту професійного навчання та міждисциплінарний підхід, які передбачено нами під час оновлення змісту навчальних дисциплін освітньої програми «Менеджмент у спортивній діяльності», інтегрованість знань, здатність відтворювати, узагальнювати й застосовувати отримані при вивченні різних навчальних дисциплін знання і уміння для вирішення конкретних професійних завдань (навчально-теоретичних, навчально-практичних) та усвідомлення, аналіз, практичну орієнтованість набутих знань, розуміння сфери застосування інформації, здатність накопичувати й виокремлювати знання, необхідні для професійної діяльності, а саме для

формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Другою педагогічною умовою, яка сприятиме, на нашу думку, формуванню управлінської компетентності є – *використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту.*

Ефективність підготовки фахівців залежить не тільки від того, якою мірою додержуються вимог державного стандарту підготовки фахівців спортивної галузі і змісту освіти у ЗВО. Досягнення оптимальних результатів професійної освіти зумовлено створенням системи якості у кожному конкретному закладі освіти, яка забезпечує узгоджену реалізацію державних, суспільних та особистих інтересів. Підвищенню ефективності освіти сприятиме комплексний підхід, який передбачає розробку моделі стандартизації професійної освіти закладу вищої освіти як компонента системи якості; визначення концептуальних і методологічних основ проектування системи професійної освіти; розвиток інформаційних ресурсів; використання інтерактивних методів та прийомів навчання; формування освітнього середовища задля оволодіння студентами професійними компетентностями [138; 44].

У цьому контексті ми вважаємо доречним звернути увагу на різноманітність форм організації освітнього процесу при підготовці майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Найбільш ефективними педагогічними прийомами ми вважаємо такі: використання нетрадиційних форм проведення лекцій, а саме – проблемна лекція (створення проблемної ситуації, моделювання протиріч через їх відображення в теоретичних концепціях, що спонукає студентів до пошуку вирішення проблеми), лекція-візуалізація (основний зміст лекції подано усно і представлено в образній формі: в малюнках, графіках, схемах тощо), лекція-консультація (консультавання через лекцію дозволяє активізувати увагу слухачів і використати професіоналізм лектора), лекція-діалог (зміст лекції подається через серію запитань, на які

студенти мають відповісти безпосередньо в ході лекції). Лекція вдвох це робота двох викладачів, які читають лекцію з однієї теми і взаємодіють на проблемно-організованому матеріалі як між собою, так і з аудиторією. Лекція-прес-конференція передбачає оформлення змісту лекції за допомогою запитань аудиторії, лекція-провокація це лекція із заздалегідь запланованими помилками, яка формує у студентів уміння миттєво аналізувати, орієнтуватися в інформації та оцінювати її, лекція з використанням дидактичних методів: метод «мозкової атаки», метод конкретних проблемних ситуацій тощо. Лекція переконання – діалог із студентом на основі зворотного зв'язку: викладач використовує мовно-логічну форму подачі матеріалу, діє на свідомість, сферу раціонального мислення і намагається переконати студентів в актуальності і достовірності знань, пояснити зміст нових понять і визначень у відповідь на природні запитання [44, с. 82.].

Активізація навчальної діяльності студентів, цілеспрямоване стимулювання під час формування основних складників управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, актуалізація професійного досвіду та поетапний перехід до більш високого рівня сформованості управлінської компетентності здійснюється під час семінарських та практичних занять (семінар-дискусія, семінар-дослідження, практичні, лабораторні роботи); самостійної аудиторної та позааудиторної роботи студентів; консультацій; педагогічної, організаційно-управлінської практики; курсового та дипломного проектування (курсіві, дипломні роботи).

Слід також відзначити, що застосування активних методів навчання, які допомагають налаштувати студентів на активну позицію у навчальному процесі є обов'язковим для оволодіння студентами професійних компетентностей в процесі фахової підготовки. Використання комплексу педагогічних методів навчання не тільки сприяє збереженню уваги та працездатності групи, а й відображає реальні життєві ситуації. Найбільш популярними методами, які застосовуються під час формування управлінської компетентності майбутніми менеджерами у спортивній діяльності є такі: метод аналізу педагогічних



ситуацій, бесіда, дискусія, блок-опитування, метод проєктів, метод мозкової атаки та дослідницькі методи. Отже, обираючи метод викладання, слід урахувати: рівень знань студентів з певної теми; вибір навчальних засобів; розмір групи; ресурси, такі як час і простір (поділ на малі групи потребує більше часу й простору, ніж робота разом); умови приміщення [35].

Саме цим формам навчання властиві особливості, які сприяють досягненню поставленої мети: моделювання змісту майбутньої професійної діяльності; спонукання студентів до активного використання наявних у них знань для розв'язання професійних завдань; високий рівень проблемності занять, що забезпечується активністю студентів, які опиняються перед необхідністю вирішення проблемних ситуацій без опори на спеціальні знання та шаблони стандартних дій, випереджувальний характер імітаційно-ігрових моделей відносно досягнутого на даний момент рівня розвитку управлінської компетентності [44, с. 156].

Навчальні завдання різного типу, комплекс педагогічних методів та форм, що використовуються у підготовці майбутніх менеджерів у спортивній діяльності задля формування управлінської компетентності та оволодіння ними технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту, забезпечує засвоєння навчального змісту, формування професійних умінь і навичок та стимулює у студентів зміни різного ступеня прояву.

Проєктування професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності до управлінської компетентності – поєднаних, знань, умінь і способів їх використання для вирішення професійно-управлінських завдань. Це відбувається за допомогою опанування сучасними видами, методами і технологіями управління у професійній діяльності. Для цього необхідно сформувати у студентів вміння мислити оперативно та комплексно, працювати з потоками різноаспектної інформації, виконувати планування та проєктування, раціонально та свідомо обирати найкращі способи управлінської діяльності, планувати власну роботу та роботу підлеглих, прогнозувати її наслідки і

передбачати результати, оцінювати адекватність обраних рішень і загальну ефективність роботи організації чи підрозділу [174, с. 40].

Аналіз праць провідних зарубіжних та вітчизняних вчених (В. Веснін, І. Добротворський, Е. Коротков, Е. Лихолобов, В. Пересунько) свідчить, що поняття «управлінська технологія» можна тлумачити по-різному. Визначення поняття представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

### Зміст поняття «технологія управління»

№ з/п	Визначення поняття	Автор
1	2	3
1.	Технології управління – сукупність знань про способи та форми застосування елементів системи управління підприємством у процесах управління, що охоплюють всі процеси, які відбуваються на підприємстві, а також між підприємством та зовнішнім середовищем.	Добротворський І.Л. [53]
2.	Технологія управління – поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій.	Благуляк В., Мисик Б. [65, с. 627]
3.	Технологія управління – сукупність методів та прийомів реалізації управлінських функцій.	Веснін В.Р. [28, с. 6]
4.	Технологія управління персоналом – впорядкована сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління.	Пересунько В.І. [171]
5.	Технологія управління – часова та просторова організація дій для здійснення цілеспрямованого та узгодженого впливу на об'єкт управління; послідовне, доцільне своєчасне, економічне та успішне вирішення проблем, тобто розробки та реалізації управлінських рішень.	Коротков Е.М. [120]
6.	Технологія управління – хронологічно впорядкована сукупність дій або вплив на об'єкт управління, що спрямована на вирішення конкретного завдання, описується алгоритмічно та базується на знаннях щодо предметної області застосування.	Лихолобов Е. [139]

Проаналізовані визначення дозволяють стверджувати, що переважна більшість вчених погоджується в тому, що технологія є складним поняттям, яке поєднує такі елементи: сукупність знань, дій, методів, інструментів, операцій, процедур тощо. На основі цього, вважаємо, що технологія управління – це структурна послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами та прийомами.

Для організацій, що різняться за чисельністю, організаційно-правовою формою, складністю організації технологічного процесу, можуть бути ефективними різні типи управлінських технологій. Управлінські технології мають двоярусну структуру: технології цільового управління і технології процесного управління. Відповідно, керівник повинен спочатку визначитися з вибором конкретної технології процесного управління, а потім у якості інструментарію використовувати відповідний їй набір процесних технологій. Процесні технології поділяються на шість видів: управління за результатами; управління на базі потреб та інтересів; управління на базі активізації діяльності персоналу; управління у виняткових випадках; управління шляхом постійних перевірок і вказівок; управління на базі «штучного інтелекту». Технології цільового управління – це технології, засновані на пріоритеті цілей над ситуаціями, вони орієнтують управлінську діяльність на досягнення мети: рішення має бути спрямоване на зміну ситуації, а не на усунення збурюючих впливів. До складу технологій цільового управління входять такі: ініціативно-цільова; програмно-цільова та регламентна технології [157].

В одній організації можуть мати місце різні технології управління та їх комбінації. Кожній конкретній ситуації в організації відповідає своя управлінська технологія, саме тому студентам необхідно оволодіти всіма технологіями управління задля успішної організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту.

Організація – це інституціоналізована група фізичних та юридичних осіб, які взаємодіють за допомогою матеріальних, економічних, правових та інших умов для досягнення мети. Спортивна організація – це громадське об'єднання, що здійснює керівництво спортом або одним із його видів, визнаних в Україні, відповідно до законодавчої бази [128, с. 35].

У межах нашого дослідження було виокремлено такі технології управління: технологія управління фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологія формування згуртованого колективу, оволодіння якими, на нашу думку, сприятиме формуванню і розвитку управлінської компетентності студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

*Технологія управління фізкультурно-спортивною організацією* містить у собі сукупність дій, методів, прийомів управління спортивними федераціями, фізкультурно-спортивними товариствами, громадськими об'єднаннями фізкультурно-спортивної спрямованості, Національним олімпійським комітетом України, Спортивним комітетом України тощо. Ця технологія призначена для обробки документованої інформації, керування порядком фінансування діяльності організації, забезпечення її функціонування необхідним інвентарем та обладнанням, забезпечення кадрами тощо.

Професійна діяльність менеджера у спортивній діяльності потенційно містить у собі можливість виникнення конфліктів різних рівнів під впливом різних причин. Важливою складовою технології управління фізкультурно-спортивною організацією є, на нашу думку, – технологія управління конфліктами у практичній діяльності менеджера у спортивній діяльності. Її можна розглядати у двох аспектах: внутрішньому і зовнішньому. Перший з них полягає в управлінні власною поведінкою у конфліктній взаємодії. Цей аспект має внутрішній, психологічний характер. Зовнішній аспект управління конфліктами відображає організаційно-технологічні сторони цього складного процесу, в якому суб'єкт управління це керівник, лідер або посередник. Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об'єктивними

законами вплив на динаміку конфлікту в інтересах розвитку або руйнування тієї соціальної системи, до якої має відношення конфлікт. Головна мета управління конфліктами полягає у попередженні та адекватному вирішенні цих конфліктів. Діагностика конфлікту допомагає визначити: причини, їх природу; учасників конфлікту; динаміку розвитку; позиції конфлікуючих сторін (мета, потреби, сподівання тощо); методи, засоби та форми розв'язання конфлікту. Зміст управління конфліктами включає такі види діяльності: прогнозування конфліктів і оцінка їх функціональної спрямованості; попередження або стимулювання конфлікту; регулювання та вирішення конфлікту [94].

Своєчасне вирішення, а також запобігання виникнення конфліктних ситуацій у професійній діяльності спортивного менеджера дозволить більш ефективно здійснювати управлінську діяльність, організовувати взаємодію з керівниками фізкультурно-спортивних закладів.

З метою оволодіння технологією управління фізкультурно-спортивною організацією (та технологією управління конфліктами) у практичній діяльності менеджера спортивної галузі викладачам доцільно використовувати такі методи: метод проблемних ситуацій, прийоми розвитку критичного мислення (мозковий штурм, кубування), методи психологічного впливу (переконання, навіювання, наслідування), які є необхідними для успішної професійної діяльності менеджера спортивної галузі, формулювання самостійних суджень та прийняття рішень у проблемних ситуаціях управлінської діяльності.

Задля повного оволодіння студентами знаннями, уміннями та навичками успішної організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури та спорту слід звернути увагу на розвиток лідерських якостей – як технологію управління фізкультурно-спортивною організацією. Основною метою є «пробудити» у майбутнього менеджера у спортивній діяльності керівника, лідера, здатного вести за собою підлеглих, брати на себе відповідальність, готового і здатного управляти організацією або підрозділом. Для цього необхідно максимально розвинути у студентів наявний лідерський потенціал,

що вимагає спеціально організованої взаємодії викладачів та студентів; використання педагогічних засобів, що стимулюють як індивідуальну, так і колективну управлінську діяльність; створення умов найбільшого сприяння для розвитку управлінських задатків майбутніх менеджерів у спортивній діяльності [174, с. 41].

На думку О. Моргулець, «лідерство – це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей» [154].

В кожній організації здійснюється горизонтальний та вертикальний поділ праці, в процесі якого менеджери отримують повноваження і право впливати на поведінку підлеглих для досягнення цілей діяльності організації. Менеджери (управлінці) у формальній організації працюють шляхом делегування повноважень та відповідальності. Для того, щоб будь-який суб'єкт фізичної культури та спорту діяв ефективно, необхідно забезпечити виконання менеджерами всіх функцій управління. Це можливо лише при ефективному керівництві (лідерстві). Лідерство – це здатність впливати на окремих осіб і на групи людей, спонукаючи їх працювати на досягнення цілей організації або підрозділу. Ефективність та успішність діяльності організації залежить від того, наскільки сильний у них лідерський потенціал [162].

Отже, управлінська діяльність має здійснюватися на підставі розвинутих лідерських якостей, адже саме вони відіграють значну роль в ефективності цього процесу.

Слід зауважити, що під час формування лідерських якостей у майбутнього менеджера у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки методи навчання доречно узгодити із змістом і використовувати в певній послідовності, починаючи від пояснювально-ілюстративного методу, який орієнтований в основному на відтворення засвоюваного змісту; у подальшому використовувати метод поетапного формування дій, що характеризується структуризацією й послідовним відпрацюванням певних дій; далі – до

використання комплексу ігрових методів, заснованих на застосуванні засвоєного змісту і його використанні у власній діяльності, у подальшому – це використання проблемних методів, які дозволяють використовувати набуті знання в нових умовах. Важливе місце при формуванні управлінської компетентності майбутнім менеджерам спортивної галузі посідає метод імітаційного моделювання поведінки керівника фізкультурно-спортивним закладом, який дозволяє набуті професійні навички та практичний досвід управління спортивною організацією чи підрозділом.

Дуже важливою для формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є *технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту*. Комунікація (від лат. communication – єдність, передавання, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів для передавання та одержання інформації [128, с. 64]. Основою технології комунікації є інформація та вміння її подавати («донести»). Це важливий ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, досягати мети, зміцнювати стратегічні позиції. Без неї неможливо сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати та ухвалити рішення, проконтролювати його виконання, тобто належно здійснювати управлінську функції керівника фізкультурно-спортивною організацією.

Комунікація під час здійснення управлінської діяльності не обмежується простим передаванням інформації. Вона здійснюється так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. Це можливо, якщо обидві сторони впевнені в тому, що рішення та відповідні дії на основі цієї інформації змінять ситуацію на краще [128, с. 65].

Ефективність комунікації можна визначити у тому випадку, якщо вона допомагає вплинути на поведінку співрозмовника в бажаному руслі. Для цього необхідно врахувати деякі аспекти психології людини та дотримуватися певної послідовності здійснення комунікації: привернення уваги адресата;

формулювання повідомлення; доведення повідомлення до адресата; забезпечення розуміння повідомлення; визнання адресатом важливості інформації; виконання дій.

Різноманітні види й способи комунікації під час здійснення професійної діяльності менеджера у спортивній діяльності можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну. Правильний вибір методів комунікації і їх поєднання забезпечує ефективний обмін інформацією, а неправильний – ускладнює спілкування, призводить до непорозумінь, які можуть зумовити конфліктну ситуацію.

Успішне оволодіння *технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту* залежить, певною мірою, від якісної міжособистісної комунікації. Людина, обмінюючись інформацією з іншою людиною, спирається на досвід, своє світосприйняття, мотивацію, очікування тощо, а співрозмовник пропускає отриману інформацію через «сито» своїх понять і суджень. Так виникають комунікаційні перешкоди (бар'єри) – спотворення інформації, яке ускладнює сприйняття, зумовлює часткову чи повну її втрату [128, с. 72]. Успішне подолання цих перешкод є запорукою успішного володіння технологією комунікації.

Отже, метою технології комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту є сформованість у майбутнього фахівця спортивної галузі комунікативних умінь і навичок професійного спілкування: уміння адекватно розуміти почуття, емоційний стан партнера по спілкуванню; уміння слухати та налагоджувати «зворотний зв'язок» у ситуації ділової комунікації; уміння встановити і підтримувати психологічний контакт; володіти вербальними і невербальними засобами спілкування; уміння розуміти невербальну поведінку персоналу, визначати його психологічні особливості; володіти культурою міжособистісного спілкування і мовлення; здатність гнучко змінювати стиль спілкування в конфліктних ситуаціях.

Задля успішного оволодіння студентами технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту в процесі фахової підготовки



необхідно використовувати активні і групові методи навчання, які найбільше сприяють формуванню комунікативної компетентності. Одним із суттєвих ознак активних методів навчання є принцип діалогічності, який передбачає залучення всіх студентів до комунікативної діяльності. До групових методів, які дозволяють найбільш ефективно розкрити комунікативний потенціал та сформувати навички комунікації є дискусійні методи навчання (групова дискусія, розбір казусів із практики, аналіз ситуацій й морального вибору та ін.). Також результативними методами формування комунікативних умінь та навичок є ігрові методи (дидактичні й творчі ігри (управлінські ігри), рольові ігри (поведінкове навчання), контргра (трансактний метод усвідомлення комунікативної поведінки) [24].

Технологією, якою важливо володіти менеджеру у спортивній діяльності є *технологія формування згуртованого колективу*. Ретельно сформований, добре керований, самоорганізований колектив здатен швидко та ефективно реагувати на будь-які зміни, ситуації і виконує всі завдання як єдине ціле. Основу цієї технології складає технологія управління персоналом. За визначенням Л. Іванкіної, вона містить «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [82, с. 67]. Л. Мажник зазначає, що «технологія управління персоналом становить сукупність взаємопов'язаних інформаційних, логіко-розумових та організаційних операцій і процедур, необхідних для прийняття та реалізації управлінських рішень, а також методів та принципів взаємодії у процесі реалізації функцій управління персоналом з метою досягнення певних цілей» [145, с. 95].

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприятимуть раціоналізації процесу управління.

В Україні спостерігається тенденція активного практичного використання технологій управління персоналом. Одним із нових методів, який використовується для рекрутингу персоналу є хедхантинг (headhunting). Це пояснюється браком висококваліфікованих менеджерів у спортивній діяльності і унікальних фахівців. Ця технологія дозволяє знайти досвідчених, високопрофесійних фахівців та переконати їх працювати у своїй організації чи установі. Доцільним виглядає впровадження таких технологій управління персоналом як джобшедоунг (jobshadowing), бадинг (budding) та гейміфікація, які використовуються для адаптації персоналу, побудови рівних стосунків з в колективі та мотивування. Використання управлінських технологій джобшедоунг (jobshadowing) та бадинг (budding) дозволяє прискорити процес адаптації персоналу. Перший метод передбачає, що новий співробітник закріплюється за більш досвідченим працівником (керівником), супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Технологія бадинг (budding) – це побудова рівних партнерських стосунків з колегами по роботі, які виявляються у підтримці, допомозі для досягнення спільної мети в професійній діяльності.

Для успішного управління персоналом організації фізкультурно-спортивного напрямку необхідно ставити такі цілі:

- підвищення конкурентноздатності спортивної організації в ринкових умовах;
- підвищення ефективності праці, зокрема досягнення поставлених цілей;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

З метою успішного оволодіння студентами управлінськими персонал-технологіями в контексті вивчення технології формування команд, які перемагають доцільно використовувати метод мозкової атаки, метод кейсів, коучинг (метод конкретних ситуацій), метод проєктів та ін. Застосування цих методів на практичних заняттях зі студентами дозволить створювати конкретні проблемні ситуації професійного змісту та знаходити способи їх вирішення,

емоційно стимулювати студентів, створювати пізнавальну дискусію, розвивати творчі здібності тощо. Використання цих методів є запорукою формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Використання сучасних технологій управління персоналом є об'єктивно необхідним для підвищення ефективності формування та розвитку будь-якої організації. Їх застосування дозволяє виявити, використати і розвинути потенціал працівників спортивного закладу, саме тому їх впровадження має стати невід'ємною складовою стратегії розвитку закладу фізичної культури і спорту.

Таким чином, використання комплексу педагогічних прийомів та методів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління (технологією управління фізкультурно-спортивною організацією, технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологією формування згуртованого колективу) та організації їх професійної діяльності сприяє формуванню управлінської компетентності у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Перейдемо до наукового обґрунтування третьої педагогічної умови – *формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи.*

У сучасних умовах підготовка майбутніх фахівців повинна здійснюватися з використанням інтерактивних та інноваційних методів навчання, оскільки це є запорукою високого рівня знань, можливості набуття досвіду майбутньої професії під час здобуття освіти, розвитку професійної компетентності.

Серед низки основних завдань закладів вищої освіти Закон України «Про вищу освіту» передбачає «забезпечення органічного поєднання в освітньому процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності» [180]. Поняття «освітньо-навчальної інновації» використовують для визначення дієвих

механізмів впливу, які поєднані в одну освітньо-професійну програму і охоплюють всі напрямки трансформації вищої освіти.

Процес впровадження інновації у навчання тісно пов'язаний із створенням та поширенням нових методів і засобів (нововведень) для вирішення дидактичних завдань підготовки фахівців. Поєднання класичних, традиційних методів та застосування нестандартних, прогресивних сучасних технологій, ідей і форм призводить до суттєвих перетворень, які відповідають умовам швидкозмінного інформаційного суспільства [55, с. 21].

Аналіз наукового доробку (Р. Гуревич, М. Кадемія, Л. Шевченко [47], С. Маслова [152], В. Нікітін, Н. Суртаєва [161], Г. Сиротенко [208], М. Скрипник [210], Т. Туркот [231]) дав можливість віднести до інтерактивних методів групової роботи такі: метод *кейс-стаді (case-study)*, «мозковий штурм» (*Brainstorming*), метод *SWOT-аналізу*, *модерація*, «Коло ідей» та метод «*Всесвітнє кафе (World Café)*» в контексті формування управлінської компетентності майбутнього менеджера у спортивній діяльності.

На думку науковців, інтерактивні та інноваційні методи групової роботи слід використовувати для моделювання майбутньої діяльності за фахом з метою імітації реальних проблемних ситуацій, навчання прийняти результативних рішень, оцінки ефективності організаційних структур, здобуття умінь здійснювати комунікацію, вирішення питань, партнерську взаємодію тощо [47]. З точки зору педагогіки, суть цих методів полягає в активізації мислення студентів, стимулюванні самостійності майбутнього менеджера спортивної галузі, привнесенні креативності в навчальний процес, наближенні до майбутньої професійної діяльності, підготовці студента до професійної практичної діяльності.

Слід зауважити, що для формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності доцільно використовувати певний комплекс методів, який дозволить сформувати у студентів як майбутніх менеджерів необхідний комплекс вмінь (організаційні, аналітичні, комунікативні, управлінські), які складають основу управлінської

компетентності даних фахівців. На нашу думку, ефективними будуть інтерактивні методи, які базуються на концепції М. Бахтіна [9]. Головними положеннями цієї концепції є: проблема «Я – Інший», яка конкретизується поняттями «Я-для-Себе», «Я-для-Іншого», «Інший-для-Мене»; *діалогічність* – активність того, хто пізнає та активність того, хто відкривається; *пізнання й самовираження* – уміння пізнавати й уміння виразити себе; *взаємодія* – взаємодія кругозору того, хто пізнає, і кругозором іншого суб'єкта пізнання; *вираження* – роль елементів вираження (тіло не як мертва річ, обличчя, очі тощо), у ньому поєднуються дві свідомості («Я та Іншого») тут «Я» існує для «Іншого» і за допомогою «Іншого» [9; 130]. Провідною ідеєю у концепції ученого є: існування особливої діалогічної сфери буття людини, і саме буття людини є найглибшим спілкуванням, тобто бути – означає спілкуватися. Автор акцентує увагу на тому, що саме у діалозі відбувається взаємодія різних контекстів, кругозорів, точок зору, соціальних «мов», культур.

У сучасній педагогіці інтерактивним методам навчання присвячена значна кількість наукових праць та досліджень. Багато сучасних викладачів використовують їх у той чи інший момент освітнього процесу у залежності від мети, завдань, очікуваних результатів. Пропонуємо такі методи, які, на нашу думку, найбільш ефективно сприятимуть формуванню у майбутніх фахівців спортивної галузі управлінської компетентності.

Дослідженням, узагальненням, висвітлюванням методики, впровадженням у навчальний процес *методу case-study* займалися такі провідні учені сучасної педагогіки: А. Долгоруков [56], А. Жулківська [76], Н. Кононец [112], І. Луцик [144], В. Марцинюк [150], Р. Ієн [325], С. Іванов, Т. Мостенська, І. Федулова, Т. Рибачук-Ярова [85], О. Сидорова [207] та інші. Впровадження кейс методики в освітній процес підготовки студентів спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» сприятиме не лише формуванню управлінської компетентності, але й динамічності, здатності діяти результативно в нестандартних ситуаціях, розвитку широкого спектру практично-професійних, інформаційно-пошукових, особистісно-мотиваційних

умінь та навичок, насамперед, аналітичних, комунікативних тощо [56]. Дослідження учених свідчать, що метод case-study це метод, який успішно вирішує проблему набуття, вдосконалення практичних навичок та отримання певного досвіду, впевненості, зазвичай, при груповій формі роботи, а саме, виявлення, відбір і вирішення проблем; робота з інформацією – осмислення сутності деталей, які представлені у завданні; аналіз і синтез інформації та аргументів; детальна покрокова робота з припущеннями та висновками; оцінка наявності альтернатив; самостійне ухвалення рішень; слухання і розуміння іншої точки зору, що особливо важливо у процесі взаємодії між фахівцями в контексті формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів [76].

Грунтовний аналіз та дослідження проблематики застосування методу case-study в освітньому процесі дають нам можливість стверджувати, що це метод ситуацій або випадків, коли студентам надається неповна інформація і головним завданням є самостійне отримання додаткової інформації для ефективного вирішення проблеми (або поставлених запитань, завдань викладачем або навпаки сформульованих самостійно студентом або групою студентів) [112]. Р. Ієн характеризує метод case-study як емпіричне дослідження, яке глибоко вивчає явище, в межах його реального контексту, особливо це стосується випадків коли кордони між явищем та контекстом не є чітко очевидними [325]. В. Козаков констатує, що будь-який кейс розвиває креативність студентів та має бути професійно спрямованим, мати наукове обґрунтування та взаємодію з іншими предметами, які вивчає студент. Автор наголошує, що метод case-study переплітається з проблемним навчанням, навчанням у малих групах та самостійною роботою студентів [103].

Н. Кононець виокремлює такі ключові характеристики методу case-study: міжпредметність, оскільки проблемні завдання, ситуації для кейсів та подальший пошук інформації, варіантів їх вирішення або розв'язання тісно взаємопов'язані з різними дисциплінами, які вивчають студенти; відбувається

трансфер акценту навчання з оволодіння готовими знаннями на побудову знань; партнерство тандему «викладач-студент» [111].

Таким чином, зміст *методу кейс-стаді (case-study)* полягає у використанні конкретних випадків для спільної аналітичної роботи, обговорення або прийняття рішень студентами з певної теми, розділу будь-якої навчальної дисципліни. Значними перевагами цього методу у контексті формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є: використання та застосування принципів проблемного та ресурсно-орієнтованого навчання; отримання навичок групової роботи, роботи в команді (тобто відбувається взаємодія та партнерство тандемів «студент-викладач», «студент-студент», «студент-роботодавець»); отримання навичок інформаційно-пошукової діяльності, презентації, проведення прес-конференцій, диспутів, інтерактивних обговорень, круглих столів тощо; уміння ставити питання, формулювати завдання, аргументувати відповідь; реорганізація освітнього процесу на побудову знань, розвиток у студентів самостійної пізнавальної діяльності, зацікавленості, мотивації до самостійності; переорієнтації викладацьких поглядів, інтерактивності, домінуванні розвитку індивідуального творчого потенціалу особистості студента; розвиток навичок управлінської компетентності майбутнього фахівця та взаємодії [56; 111; 228].

І. Луцик формулює цінність застосування методу case-study у тому, що студенти здобувають практичні навички вирішування завдань, шляхом активізації комплексних знань з різних дисциплін, які передбачені навчальним планом спеціальності, у тому числі і знання іноземних мов, які підсилюють значущість методу у процесі формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Вчена наголошує, що цей метод є дієвим та ефективним в реалізації завдань системи освіти, тому що він вдало поєднує аналітичну, комунікативну та виховну діяльність студента [144].

С. Іванов, Т. Мостенська, І. Федулова, Т. Рибачук-Ярова переконливо доводять, що при розробці кейсів слід орієнтуватися на різноманітні інструкційні цілі, а саме: непряму соціалізацію через використання реального

досвіду; розвиток правил реагування та поведінки особистості при вирішенні складних завдань або ситуацій; розвиток навичок відокремлювати припущення від фактів; практичні навички у формуванні стратегій, визначенні цілей; вдосконалення здатності застосовувати теоретичні знання під час вживання їх на практиці [85].

*Метод «Мозковий штурм» (Brainstorming)* детально розкривається у працях таких науковців, як: І. Дичківська [52], О. Радіонова [194], Л. Сидоренко [206], Г. Сиротенко [208], Г. Цехмістрова [248]. Цей метод – це робота експертів, спрямована на творчий пошук, зазвичай, нетрадиційних, творчих підходів до вирішення певної проблеми, збір якомога більшої кількості ідей для ефективного, результативного пошуку варіантів вирішення певної задачі у результаті звільнення студентів від інертного, стереотипного мислення. На думку Г. Сидоренко, мозковий штурм задіює комунікативну складову освітнього процесу, сприяє реалізації особистісно-орієнтованого підходу до формування управлінської компетентності майбутніх фахівців спортивної діяльності, а також дає можливість вдосконалювати, розвивати та практикувати мовленнєві навички [208].

Одним із різновидів цього методу є *«конвертний» мозковий штурм*. Мозковий штурм із використанням конвертів є чи не єдиною формою індивідуального розв'язання студентами певної проблеми, задачі. Його добре використовувати наприкінці заняття, тривалість *«конвертного»* мозкового штурму приблизно 30 хвилин [88].

*Метод SWOT-аналізу* (Strong, Weak, Opportunities, Threats – сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) дає можливість всебічного аналізу проблеми, задачі, діяльності (Ч. Бертхолд [266], Т. Чермак, Б. Кашанна [278], М. Згуровський, К. Перевезра [78]). Науковці наголошують, що в рамках цього методу реалізовується групова робота студентів для аналізу певної задачі, проблеми. Студенти визначають сильні та слабкі сторони, обговорюють можливості та шляхи вирішення певної проблеми, задачі, а також, аналізують загрози, які можуть виникнути під час вирішення цієї задачі.



*Метод «Модерація»* аналізують у своїх роботах С. Маслова [152], В. Нікітін, Н. Суртаєва [161], І. Терешкіна, С. Векілова, Н. Солнцева [224] та інші. Автори наголошують, що це метод групової роботи, спрямований на стимулювання студентів досягати результатів у вирішенні певних, часом, складних задач в рамках ділової комунікації та взаємодопомоги. Перевагами методу «Модерація» є такі: зосередження уваги на конкретній задачі, проблемі; орієнтування на кооперацію, а не на конкуренцію один з одним; відсутність формального контролю та оцінювання студентів; містить способи діяльності, які вказують шлях розв'язання проблеми для групи; створення психологічно комфортних умов для учасників [152; 161].

*Метод «Коло ідей»* це метод роботи у малих групах. Він є ефективним у вирішенні гострих суперечливих питань, а також корисним для створення списку ідей. Цей метод дозволяє залучити усіх студентів до дискусії. Метою методу є залучення усіх до обговорення поставленого питання. Викладач висуває дискусійне питання та пропонує обговорити окремі аспекти цього питання у кожній групі. Окреслюється термін обговорення проблеми. Після обговорення кожна група предствляє лише один аспект того, що обговорювали. Групи висловлюються по черзі доки не буде вичерпано всі відповіді. Під час обговорення теми складається повний список зазначених ідей. Коли всі ідеї щодо розв'язання проблеми буде висловлено, можна звернутися до розгляду проблеми в цілому і підбити підсумки. Отже, метод «Коло ідей» орієнтований на формування вмінь працювати в команді, обґрунтовувати власну думку [231].

*Метод «Всесвітнє кафе» (World Café)* полягає у зборі різних точок зору групи упродовж 1-2 годин відносно важливого питання або складної проблеми у межах професійної компетентності майбутнього фахівця. Головною перевагою методу є генерація студентами великої кількості ідей, можливих рішень, які відразу ж обговорюються, заперечуються або, навпаки, приймаються. Під час обговорення у студентів концентрується значний об'єм знань і досвід, створюються умови для інтенсивного навчання, результатом якого є результативна групова робота студентів. Загалом, «Всесвітнє кафе»

створює умови для залучення колективного інтелекту учасників до діалогу, у процесі якого у студентів поліпшується мистецтво розмови у відкритій атмосфері [198].

Отже, формування управлінської компетентності майбутнього менеджера у спортивній діяльності буде успішним, якщо у процесі фахової підготовки студента викладачі застосовуватимуть такі методи групової роботи як: «кейс-стаді» (case-study), «мозковий штурм» (Brainstorming), «SWOT-аналіз», «модерація», «Коло ідей», «Всесвітнє кафе» (World Café). На нашу думку, використання і впровадження цих методів сприятиме розвитку у студентів комунікативних навичок у сфері майбутньої професійної діяльності, навичок і вмінь використовувати рідну та іноземну мови як засіб спілкування з представниками інших культур, навичок професійного спілкування, спільної роботи в команді, уміння аналізувати та приймати рішення. Така система роботи зі студентами сприятиме створенню умов для засвоєння ними специфіки налагодження взаємовідносин, отримання інформації, використання всіх доступних засобів мовлення, подолання конфліктів та прийняття рішень у певних професійних ситуаціях.

Для активної взаємодії між учасниками освітнього процесу, підвищення творчої активності студентів, посилення мотивації до здобуття професії є використання інноваційних засобів навчання з елементами інформаційних технологій. Запровадження в освітній процес інноваційних технологій значно підвищує вимоги до якості викладання та вибору навчального матеріалу відповідальність викладача за якість навчально-методичних матеріалів, зміст яких постійно потребує оновлення і вдосконалення, а досвід традиційної організації освітнього процесу – адаптації до нової системи комунікації між викладачем і студентом [149]. Використання інноваційних засобів навчання за допомогою комп'ютерних технологій дозволяє істотно скоротити витрати часу викладача на етапах контролю знань, зняти напругу та нервозність студентів в процесі навчання та складання іспитів, зробити процес навчання більш яскравим і привабливим. Застосування цих засобів суттєво допомагає, спрощує та

розширює можливості розвитку управлінських умінь та навичок у студентів спеціалізації «Менеджер у спортивній діяльності», а саме: дозволяє здійснювати якісний взаємозв'язок один з одним під час навчання (робота в групах, в парах); досягати спільної мети у вирішенні складних професійно-орієнтованих завдань (виконання спільних проєктів, презентацій, кейсів тощо); швидко та якісно створювати, обґрунтувати та потім ефектно презентувати продукт своєї спільної діяльності (презентація ефективної моделі управління фізкультурно-спортивною організацією, структурна схема шляхів вирішення проблемної ситуації, алгоритм подолання перешкод на шляху досягнення управлінської мети).

Прикладами мультимедійних онлайн платформ та інструментів, які можуть бути використані при формуванні управлінських вмінь та навичок, є такі: мультимедійні онлайн дошки для організації спільної роботи (канва (Canva), гугл джамборд (Google Jamboard), міро (Miro), падлет (Padlet), для онлайн відео зв'язку та одночасної спільної групової роботи викладача та студентів (гугл міт (Google Meet), скайп (Skype), зум (Zoom)), для ухвалення рішень та організації ідей (таймтоаст (Timetoast), трісайдер (Tricider)), для презентації спільного інтелектуального продукту (аєрбукс (Ourboox)) опитування, анкетування (кахут (Kahoot)), перевірка, оцінювання та підбиття підсумків роботи студентів (гугл клас (Google Classroom)), інтерактивні навчальні ігри, тести, завдання (ансвергарден (AnswerGarden), квізлет (Quizzlet), тайнітеп (TinyTap)) відеоредактор для створення власного відеоконтенту за темою заняття (едпазл (EdPuzzle), рендерфорест (Renderforest)), інструмент для графічного дизайну презентацій, відео тощо (бансі (Bunsee)) та багато інших.

Отже, ми теоретично обґрунтували педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, на дефініційно-узагальненому рівні представлено у такому формулюванні: 1) спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній

діяльності як фахівця; 2) використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; 3) формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи. Унаочення результатів наукових пошуків вирішення проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки здійснено на рисунку 1.

### **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз теоретичних засад формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки дозволив зробити такі висновки.

Сучасний менеджер у спортивній діяльності має швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, пропонувати нові, нестандартні рішення, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, розробляти та реалізовувати ефективні стратегії організаційного розвитку, використовувати ефективні методи управління.

На підставі аналізу та узагальнення наукових досліджень конкретизовано сутність понять «компетенція» та «компетентність» у межах дослідження процесу формування управлінської компетентності майбутнього менеджера у спортивній діяльності.

Вивчення зарубіжного досвіду професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності дозволило виокремити ключові ідеї: (розробка закладами вищої освіти власних курсів та освітніх програм, з урахуванням стандартів підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності певної закордонної країни; залучення відомих, провідних фахівців спортивної галузі до проведення занять зі студентами, проведення стажувань у топових спортивних клубах, командах із кращими світовими спортивними

менеджерами; наявність спеціалізованих програм підготовки менеджерів спортивної галузі (менеджер із окремого виду спорту), які можна врахувати у вітчизняній освітній практиці задля формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Аналіз змісту професійної діяльності менеджерів у спортивній діяльності дозволив визначити загальнопрофесійні функції: планування, організації діяльності, регулювання, мотивування, інформування та комунікації, контролю. Установлено, що основними завданнями діяльності менеджера у спортивній діяльності є: забезпечення керівництва та управління закладом або організацією; сприяння розвитку та ефективній роботі закладу; керівництво господарською та фінансово-економічною діяльністю; сприяння розвитку міжнародного співробітництва у сфері фізичної культури і спорту; проведення заходів соціального захисту та розвитку колективу; проведення роботи щодо зміцнення трудової дисципліни; розвиток творчої ініціативи та трудової активності працівників і багато інших.

На підставі аналізу наукових досліджень, визначено, що управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності поєднує професійну, організаційну, комунікативну компетентності; вимагає уміння співпрацювати, вести переговори, уникати конфліктів, вирішувати питання, пов'язані із створенням сприятливих умов для тренувальної та змагальної діяльності, що сприяє досягненню спортсменами високих спортивних результатів.

Ураховуючи зміст, особливості та функції професійної діяльності менеджерів у спортивній діяльності, була обґрунтована необхідність формування в майбутніх менеджерів у спортивній діяльності управлінської компетентності в процесі фахової підготовки. Під поняттям «управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності» розуміємо *інтегративну характеристику особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організацію, координацію, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості*

*менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та ін.), що в сукупності забезпечує управління суб'єктами сфери фізичного виховання та спорту та їх ефективне функціонування.*

У структурі управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності виокремлено компоненти: *когнітивний* (загально-управлінські, спортивно-управлінські, соціально-психологічні знання), *операційно-діяльнісний* (інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські та комунікативно-управлінські уміння та навички) *та особистісно-професійний* (професійно важливі якості особистості: комунікативні, вольові, організаторські, лідерські, а також мотивація досягнення успіху в управлінській діяльності).

Для визначення сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки було уточнено критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутнього менеджера у спортивній діяльності.

*Когнітивний критерій* дозволяє виявити сформованість знань про управлінську компетентність у контексті професійної діяльності спортивного менеджера, а саме: знання про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; знання основ планування й нормування професійної діяльності, сутності й структури прогнозування ефективної роботи фізкультурно-оздоровчого закладу тощо.

*Операційно-управлінський критерій* виявляється у сформованості умінь і навичок здійснення професійної діяльності спортивного менеджера (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських та комунікативно-управлінських); передбачає наявність здатності визначати стратегію управління спортивною організацією, уміння здійснювати прогностичний аналіз розвитку спортивної організації, проектувати цілі спортивної організації, здійснювати планування, організацію та контроль діяльності спортивної організації.

*Особистісно-професійний критерій* характеризує наявність соціально-психологічних знань, які визначають ціннісне, позитивне ставлення до обраної професії; сформованість цінностей і мотивів, адекватних завданням професійної діяльності. А також виявляється у сформованості професійно важливих якостей особистості майбутнього менеджера у спортивній діяльності.

Системно-структурований аналіз дозволив теоретично узагальнити методологічні підходи – компетентнісний, діяльнісний, інтеграційно-міждисциплінарний, особистісно-орієнтований до формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Було доведено, що формування управлінської компетентності майбутнього менеджера у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки передбачає створення певних педагогічних умов. У процесі дослідження було визначено й теоретично обґрунтовано педагогічні умови, реалізація яких, на нашу думку, сприятиме формуванню управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності: спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця; використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інноваційних та інтерактивних методів групової роботи.

Основні наукові результати пошуків вирішення проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки відображено в таких наукових працях: [95; 96; 97; 98; 99; 100; 294; 297].

**РОЗДІЛ 2.**  
**ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ**  
**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ У СПОРТИВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**В ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ ТА ЇХ**  
**ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА**

**2.1. Зміст та організація констатувального експерименту**

Експериментально-дослідна робота з формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки здійснювалася поетапно:

I етап – констатувальний – був спрямований на створення експериментальної та контрольної груп, здійснення вибору та апробацію методів дослідження і діагностичних методик, визначення вихідного стану сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності обох груп за визначеними критеріями (2017-2018 рр.);

II етап – формувальний – спрямований на визначення, обґрунтування та запровадження педагогічних умов у процес фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності з метою формування управлінської компетентності (2018-2020 рр.);

III етап – контрольний – встановлення змін, які відбулися у рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності після запровадження педагогічних умов, порівняння отриманих результатів з початковими, визначення ефективності їх запровадження за допомогою обраного діагностичного інструментарію (2020-2021 рр.).

Задля реалізації діагностики сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності було здійснено відбір відповідних емпіричних методів (педагогічне спостереження, бесіда, інтерв'ю,



тестування) та діагностичних методик, які дозволяють дослідити початковий рівень сформованість даного феномену.

1. Діагностика мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях (І. Ладанов, В. Уразаєва) (Додаток А) [239].

2. Опитувальник для діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева) (Додаток Б) [242].

3. Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса (Додаток В) [259].

4. Методика «Вольові якості особистості» (М. Чумаков) (Додаток Г) [250].

5. Діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко) (Додаток Д) [239].

6. Тест «Визначення рівня конфліктостійкості» (Додаток Е) [239].

7. Методика діагностики лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький) (Додаток Ж) [259].

8. Методика діагностики «Комунікативних і організаторських схильностей» («КОС-2») (Додаток З) [92].

9. Тест «Управлінські здібності» (С. Соловйов) (Додаток І) [259].

10. Тест комунікативних вмінь Л. Міхельсона (у модифікації Ю. Гільбуха) (Додаток К) [92].

11. Методика «Визначення рівня лідерського потенціалу» (Додаток Л) [239].

Для визначення статистичної значущості отриманих результатів застосовували критерій Пірсона  $\chi^2$ . Його значення  $T_{\text{експ}}$  обчислюють за формулою [41]:

$$T_{\text{експ.}} = \frac{1}{N_1 N_2} \sum_{i=1}^3 \frac{(N_1 Q_{2i} - N_2 Q_{1i})^2}{Q_{1i} + Q_{2i}}, \quad (1)$$

де  $N_1$  – кількість студентів в експериментальній групі;  $N_2$  – кількість студентів у контрольній групі;  $Q_{1i}$  і  $Q_{2i}$  – кількість студентів відповідно в

експериментальній та контрольній групах, чий рівень сформованості управлінської компетентності відповідав одному з визначених трьох рівнів: низькому ( $i = 1$ ), середньому ( $i = 2$ ), високому ( $i = 3$ ).

Нехай  $\alpha$  – прийнятий рівень значущості. Для педагогічних досліджень приймають п'ятивідсотковий рівень значущості, тобто  $\alpha = 0,05$ . Тоді значення  $T$ , отримане на підставі експериментальних даних, порівнювалося з критичним значенням статистики  $\chi_{1-\alpha}(T_k)$ , яке було визначене за таблицею «Критичних значень статистик», що мають розподіл  $\chi^2$  з кількістю ступенів свободи  $\nu$ , для рівнів значущості  $\alpha^*$  з урахуванням вибраного значення  $\alpha$ . При виконанні нерівності  $T > \chi_{1-\alpha}$  нульова гіпотеза відхиляється на рівні  $\alpha$  та застосовується альтернативна. У педагогічних дослідженнях під нульовою гіпотезою ( $H_0$ ) розуміють відмінність у результатах виконання двома групами одних і тих же завдань, яка викликана випадковими причинами, а, насправді, рівень виконання цієї роботи для обох груп однаковий. Перевірка нульової гіпотези здійснювалася шляхом порівняння її з іншою гіпотезою, яка називається альтернативною ( $H_1$ ).

Для критерію  $\chi^2$  нульова гіпотеза матиме вигляд:  $H_0 : p_{1i} = p_{2i}$ , а альтернативна –  $H_1 : p_{1i} \neq p_{2i}$ .

Розподіл об'єкту на  $C$  категорій за станом властивостей, що вивчалися, різний у двох досліджуваних сукупностях. Якщо виконується нерівність  $T \leq \chi_{1-\alpha}$ , то немає достатніх підстав вважати стан властивостей, що визначалися, різними в обох сукупностях [41].

Вибір методик, які застосовувалися у педагогічному експерименті, здійснювався на підставі таких вимог: 1) стандартизація методики (валідність та надійність), змістова спрямованість методики, можливість використання для дослідження феномену; 2) доступність методики для застосування, підрахунку результатів та інтерпретації результатів; 3) можливість використання обраних методик в освітньому процесі закладів вищої спортивної освіти.

У педагогічному експерименті були обстежені студенти I курсу трьох ЗВО: Харківської державної академії фізичної культури, Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського, Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.

Для участі в експерименті було створено експериментальну (ЕГ) (125 осіб) і контрольну (КГ) (127 осіб) групи. Також до експериментальної роботи було залучено 12 викладачів зі стажем роботи більше 5 років.

Випадковий характер вибірки контрольної групи студентів забезпечує репрезентативність отриманих даних. Склад контрольної й експериментальної груп визначено такими методами:

– гніздова вибірка, для дослідження відбиралися не лише окремі респонденти, але й колективи (у даному випадку – навчальні групи) із подальшим вибором учасників;

– квотна вибірка, в експериментальну і контрольну групи відбирали з дотриманням квот (курс навчання – перший, спеціальність 017 «Фізична культура і спорт», спеціалізація «Менеджмент у спортивній діяльності»). Розбіжність між кількістю досліджуваних в експериментальній і контрольній групах є незначною (2 студенти) і обумовлена чисельністю студентів у навчальних групах, що не має суттєвого впливу на результати дослідження ( $P < 0,001$ ).

Основним завданням *констатувального етапу* експерименту було з'ясування рівня сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Для визначення рівня сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у відповідності до визначених нами критеріїв (когнітивний, особистісно-професійний, операційно-управлінський) було використано наступні методи і методики дослідження (див. табл. 2.1).

**Карта організації дослідження стану сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності**

Критерії й показники сформованості управлінської компетентності		Діагностичний інструментарій
Критерії	Показники	
1	2	
Когнітивний	Сформованість знань про управлінську діяльність	Бесіди, тестування, вивчення результатів поточного і підсумкового контролю знань студентів з дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки: «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства».
Операційно-управлінський	Сформованість управлінських вмінь та володіння технологіями управління	Спостереження, аналіз і оцінка виконання студентами управлінських кейсів, тестових завдань та ситуацій професійного спрямування з дисциплін фундаментально-професійної підготовки: «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства»; тест «Управлінські здібності» (С. Соловйов); тест комунікативних вмінь Л. Міхельсона (у модифікації Ю. Гільбуха); методика «Визначення рівня лідерського потенціалу».
Особистісно-професійний	Характер прояву визначених особистісних якостей та мотивації	Педагогічне спостереження, бесіди; діагностика мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях (І. Ладанов, В. Уразаєва); опитувальник для діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева); методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса; методика «Вольові якості особистості»

Продовж. табл. 2.1

1	2	3
		(М. Чумаков); діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко); тест «Визначення рівня конфліктостійкості»; методика діагностики лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький); методика діагностики «Комунікативних і організаторських схильностей» (КОС-2).

Діагностика початкового рівня сформованості показників управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *когнітивним критерієм* здійснювалась на основі узагальнення результатів тестування, усних відповідей на заняттях, поточного і підсумкового контролю знань студентів експериментальної та контрольної груп.

Збір узагальнених даних про сформованість у студентів рівня знань здійснювався при вивченні навчальних дисциплін фундаментально-професійної підготовки: «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства» наведено у таблиці 2.2. Підрахунок результатів здійснювався відповідно до усереднених показників успішності: 1-3 бали – низький рівень знань, 3,1-4 бали – середній, 4,1-5 балів – високий.

Таблиця 2.2

**Знання і вміння, які оцінювались у студентів у процесі проведення поточних і підсумкового контролю з навчальних дисциплін фундаментально-професійної підготовки**

Дисципліна	Знання, які оцінювались
1	2
«Менеджмент у спортивній діяльності»	У результаті вивчення дисципліни студент повинен <i>знати</i> : – загальні закономірності розвитку теоретичних засад менеджменту (закони, підзаконні акти, принципи, функції, методи, моделі тощо); – сучасну практику менеджменту спортивних організацій;

1	2
	<p>– загальну теорію менеджменту фізкультурно-спортивної організації, основи нормативно-законодавчої бази галузі;</p> <p>– систему управління сферою фізичного виховання і спорту, структурну побудову спортивних організацій, регламентування їх діяльності, засади соціальної та юридичної відповідальності;</p> <p>– особливості галузі «Фізична культура та спорт» в сучасних ринкових умовах.</p> <p><i>Вміти:</i></p> <p>– використовувати професійно-профільні знання й практичні навички для оволодіння основами теорії менеджменту в спорті;</p> <p>– застосовувати основні принципи та методи менеджменту;</p> <p>– використовувати професійно-профільні знання, вміння та навички управлінської діяльності при вирішенні різних ситуацій.</p>
«Основи управління фізичною культурою та спортом»	<p>У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен <i>знати:</i></p> <p>– поняттєво-категоріальний апарат менеджменту;</p> <p>– основні закономірності, принципи та методи менеджменту, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення; володіти концепціями маркетингу;</p> <p>– методи аналізу середовища організації та вивчення потреб споживачів;</p> <p>– систему управління сферою фізичної культури і спорту, діяльність установ і організацій, які здійснюють фізичне виховання різних груп населення;</p> <p><i>вміти:</i></p> <p>– використовувати знання щодо до аналізу та вирішення проблемних ситуацій професійного змісту;</p> <p>– приймати рішення щодо проведення певних спортивних подій;</p> <p>– формувати активний попит на фізкультурно-спортивні послуги та участь у спортивних подіях;</p> <p>– формувати та забезпечувати комунікативні зв'язки;</p> <p>– застосовувати сучасні технології управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.</p>
«Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту»	<p>У результаті вивчення дисципліни студент повинен <i>знати:</i></p> <p>– місце і роль стратегічного менеджменту в системі управління спортивною організацією;</p> <p>– сутність та практичне значення, сфери використання стратегічного менеджменту у спортивних організаціях;</p>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основні концепції та методологічні підходи до стратегічного управління спортивною організацією;</li> <li>– особливості використання стратегічного управління різних форм власності;</li> <li>– технологію аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища спортивної організації;</li> <li>– поняття і сутність моделей сучасної конкуренції, особливості визначення стратегій конкуренції;</li> <li>– принципи стратегічного планування діяльності спортивної організації;</li> <li>– процес розробки стратегії в спортивній організації, підсистеми та концептуальні підходи до управління процесом стратегічних змін.</li> </ul> <p><i>Вміти:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулювати стратегічні завдання різного рівня в спортивній організації;</li> <li>– розробляти місію, цілі, стратегію та «стратегічний набір» спортивної організації;</li> <li>– застосовувати концептуальні положення стратегічного управління на практиці;</li> <li>– проводити стратегічний аналіз стосовно спортивній організації за допомогою різних методів і методик;</li> <li>– використовувати моделі, інструменти стратегічного управління в різних конкретних ситуаціях;</li> <li>– визначати систему показників та здійснювати оцінювання ефективності стратегічного менеджменту;</li> <li>– управляти процесом стратегічних змін в спортивній організації та ранжувати їх за пріоритетністю.</li> </ul>
«Основи соціальної психології»	<p>У результаті вивчення дисципліни студент повинен <i>знати:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– різноманітні прийоми і способи комунікації для успішної взаємодії людьми;</li> <li>– природу і специфіку проблем міжособистісної взаємодії людей.</li> <li>– внутрішньогрупові і міжгрупові відносини, соціально-психологічні явища у малих і великих групах.;</li> <li>– теоретичні знання із соціальної психології.</li> </ul> <p><i>Вміти:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оперувати понятійно-категоріальним апаратом соціальної психології,</li> <li>– орієнтуватися в основних соціально-психологічних теоріях;</li> <li>– знаходити соціально-психологічні проблеми;</li> <li>– вивчати особливості взаємодії особистості і суспільства,</li> </ul>

Продовж.табл. 2.2

1	2
	<p>соціально-психологічні особливості особистості, закономірності соціального розвитку особистості, становлення і функціонування великих і малих соціальних груп;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– знайомитись із сучасними методами активного соціально-психологічного навчання (дискусійні, ігрові, сензитивний тренінг), знати та розрізняти їх характеристики.</li> </ul>
«Основи психології лідерства»	<p>У результаті вивчення дисципліни студент повинен <i>знати</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– базові категорій психології лідерства та професійної успішності;</li> <li>– вплив мотивації на досягнення успіху в професійній діяльності;</li> <li>– психологічні особливостей досягнення професійної успішності;</li> <li>– теоретичні підходи та концепцій психології лідерства;</li> <li>– проблеми і напрямки розвитку сучасної психології лідерства;</li> <li>– шляхи ефективного лідерства у професійній діяльності;</li> <li>– фундаментальні принципи етики лідера.</li> </ul> <p><i>Вміти</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– застосовувати отримані знання у професійній діяльності;</li> <li>– передбачати шляхи досягнення успіху в професійної діяльності;</li> <li>– користуватися методиками для визначення лідерських якостей;</li> <li>– використовувати способи комунікації, які застосовуються лідерами;</li> <li>– застосовувати методи мотивації, джерела впливу і владу лідера в організації;</li> <li>– аналізувати та використовувати особливості різних стилів лідерства.</li> <li>– розвивати власний особистісний потенціал;</li> <li>– формувати власні лідерські якості.</li> </ul>

Варіанти тестових завдань, контрольних питань за якими здійснювалось оцінювання рівня знань студентів під час проведення поточних і підсумкового контролів, наведено у Додатку М.

Результати оцінки узагальненого рівня знань з навчальних дисциплін фундаментально-професійної підготовки наведено в табл. 2.3.



Таблиця 2.3

**Узагальнені результати оцінки рівня знань студентів, у %  
(констатувальний експеримент)**

Види знань	Експериментальна група (125 осіб)			Контрольна група (127 осіб)		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Загальноуправлінські знання	11,4	20,8	67,8	11,6	20,9	67,5
Спортивно-управлінські знання	11,0	20,4	68,6	11,2	20,5	68,3
Соціально-психологічні знання	11,2	20,5	68,3	11,4	20,6	68,0
Середнє значення	11,2	20,6	68,2	11,4	20,7	67,9

Аналіз отриманих даних щодо рівня знань з навчальних дисциплін фундаментально-професійної підготовки у студентів ЕГ і КГ свідчить про недостатню їх сформованість у контексті управлінської компетентності. Низький рівень знань виявили 68,2% і 67,9% студентів ЕГ і КГ відповідно. Отримані результати дають підстави для висновку про необхідність коригування змісту підготовки студентів, збільшення обсягу їхніх знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності.

Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *когнітивним критерієм* наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності студентів за когнітивним критерієм (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	14	11,2	15	11,4
Середній	26	20,6	26	20,7
Низький	85	68,2	86	67,9

Як видно із наведених даних, сформованість управлінської компетентності студентів ЕГ і КГ, як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за когнітивним критерієм знаходиться здебільшого на низькому рівні (68,2% і 67,9% відповідно).

Визначення рівня сформованості показників управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *особистісно-професійним критерієм* здійснювалась за допомогою обраного нами комплексу психодіагностичних методик і тестів: методики діагностики мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях (І. Ладанов, В. Уразаєва), опитувальника для діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева), методики діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса, методики «Вольові якості особистості» (М. Чумаков), методики діагностики комунікативної толерантності (В. Бойко), тесту «Визначення рівня конфліктостійкості», методика діагностики лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький), методики «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей» «(КОС-2)».

Вивчення спрямованості мотиваційних орієнтацій у міжособистісних комунікаціях та гармонійності комунікативних орієнтацій студентів КГ та ЕГ здійснювалось за відповідною методикою, яка розроблена І. Ладановим, В. Уразаєвою. Результати тестування наведено в табл. 2.5, 2.6.

Таблиця 2.5

**Сформованість мотиваційних орієнтацій студентів у міжособистісних комунікаціях, у % (констатувальний експеримент)**

Мотиваційні орієнтації	ЕГ (125 осіб)			КГ (127 осіб)		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Орієнтація на прийняття партнера	18,1	27,6	54,3	18,2	27,8	54,0
Орієнтація на адекватність сприйняття й розуміння партнера	18,3	27,4	54,3	18,2	27,6	54,2
Орієнтація на досягнення компромісу	17,9	27,2	54,9	18,0	27,4	54,6

Дані, отримані за результатами даної методики свідчать, що більшість студентів ЕГ і КГ мають низький рівень орієнтації в спілкуванні за всіма шкалами: на прийняття партнера (54,3% і 54,0% відповідно), сприйняття й розуміння (54,3% і 54,2% відповідно) та досягнення компромісу в спілкуванні (54,9% і 54,6% відповідно). Такі мотиваційні орієнтації в міжособистісних комунікаціях не дозволяють ефективно здійснювати професійну взаємодію, знижують ефективність впливу на персонал, свідчать про недостатнє усвідомлення ролі вказаних мотиваційних орієнтацій в розвитку управлінської компетентності спортивного менеджера. За даною методикою також було визначено показник загальної гармонійності комунікативних орієнтацій студентів (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Показники загальної гармонійності комунікативних орієнтацій студентів, у % (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	23	18,1	23	18,1
Середній	34	27,4	35	27,6
Низький	68	54,5	69	54,3

Отримані результати свідчать, що у значної кількості студентів ЕГ і КГ (54,5% та 54,3% відповідно) має місце низький рівень гармонійності комунікативних орієнтацій. Це означає, що більшість студентів на початку експериментальної роботи не мають вираженої мотивації до здійснення гармонійної комунікації та мотиваційної спрямованості на взаємодію в професійній діяльності.

Отримані тенденції знайшли підтвердження за результатами тестування студентів за опитувальником для діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева), які наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Узагальнені результати діагностики мотивів професійної діяльності студентів, у % (констатувальний експеримент)**

№	Мотиви професійної діяльності	Результати	
		ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
1	Мотив життєзабезпечення	31,2	31,5
2	Мотив взаємодії	10,4	10,3
3	Мотив визнання	21,3	21,1
4	Пізнавальний мотив	13,7	13,2
5	Мотив активності	11,2	11,4
6	Мотив самореалізації	12,2	12,5

Наведені дані свідчать, що у студентів ЕГ і КГ домінують зовнішні мотиви професійної діяльності: мотиви життєзабезпечення (31,2% і 31,5% відповідно) і визнання (21,3% і 21,1% відповідно). Мотиви взаємодії мають лише 10,4% і 10,3% студентів ЕГ і КГ відповідно, мотиви активності 11,2% студентів ЕГ, 11,4% КГ. Також незначна кількість досліджуваних ЕГ і КГ мають виражені пізнавальні мотиви (13,7% та 13,2% відповідно).

Теоретичні і прикладні дослідження у галузі управлінської діяльності свідчать про визначальну роль мотивації менеджера, зокрема мотивації досягнення успіху у його кар'єрі. Мотивація досягнення успіху являє собою сукупність стійких домінуючих мотивів, які властиві даній людині, і проявляються в різних ситуаціях діяльності.

Вивчення рівня сформованості у студентів мотивації досягнення успіху здійснювали за методикою «Мотивація до успіху» (Т. Елерс). Отримані результати наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Узагальнені результати прояву мотивації до успіху студентів (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	16	12,6	16	12,4
Середній	27	21,7	27	21,4
Низький	82	65,7	84	66,2

Отримані результати свідчать про те, що у більшості студентів експериментальної і контрольної груп (65,7% і 66,2% відповідно) має місце низький рівень мотивації до успіху.

Наступним кроком нашого дослідження було вивчення сформованості у студентів вольових якостей за допомогою методики «Вольові якості особистості» (М. Чумаков). Отримані результати наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники сформованості у студентів вольових якостей, у %  
(констатувальний експеримент)**

Якості	ЕГ (125 осіб)			КГ (127 осіб)		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Відповідальність	14,2	21,4	64,4	14,6	21,6	63,8
Ініціативність	15,4	21,3	63,3	15,6	20,5	63,9
Рішучість	14,3	19,3	66,4	14,7	19,8	65,5
Самостійність	19,5	25,7	54,8	19,3	25,2	55,5
Витримка	16,1	23,4	60,5	16,3	23,3	60,4
Наполегливість	17,3	24,3	58,4	17,4	24,4	58,2
Енергійність	16,5	19,2	64,3	16,6	19,4	64,0
Уважність	18,6	22,7	58,7	18,5	22,2	59,3
Цілеспрямованість	16,2	22,9	60,9	16,3	23,4	60,3
Середнє значення	16,5	22,2	61,3	16,6	22,2	61,2

Узагальнені результати свідчать, що сформованість вольових якостей у студентів ЕГ і КГ має здебільшого низький рівень прояву (у 61,3% і 61,2% досліджуваних відповідно), що потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Саме розвинуті вольові якості забезпечують прояв ініціативи, рішучості й самостійності при прийнятті рішень, наполегливість при їх виконанні. Тому розвинуті вольові риси є професійно важливими для керівників та менеджерів.

Одним із показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності є комунікативна толерантність. Задля визначення рівня її прояву у студентів використовували методику «Діагностика комунікативної толерантності» (В. Бойко). Отримані дані наведено в табл. 2.10.

**Результати сформованості в студентів комунікативної толерантності, у %  
(констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	19	15,2	19	15,0
Середній	34	27,3	35	27,4
Низький	72	57,5	73	57,6

Комунікативна толерантність визначає готовність прийняти партнерів по спілкуванню з усіма властивими їм рисами, зокрема негативними або тими, що нам не подобаються. Чим нижчий рівень толерантності, тим більше неприємних і неприйнятних рис співрозмовника людина помічає й тим більше відторгнення й неприйняття вони викликають. І навпаки, чим вищий рівень комунікативної толерантності, тим менше негативних емоцій відчуває людина щодо негативних рис співрозмовника й більш терпляче до них ставиться. Високий рівень розвитку комунікативної толерантності дозволяє бути стриманим у спілкуванні, не проявляти роздратування і сприяє підтримці діалогу навіть у конфліктних ситуаціях.

Результати свідчать, що доволі значна кількість студентів ЕГ і КГ (57,5% і 57,6% відповідно) мають низький рівень прояву комунікативної толерантності, що свідчить про недостатню готовність до прийняття негативних або неприємних рис інших людей та терпимого ставлення до них. Достатньо високий рівень комунікативної толерантності може сприяти конфліктостійкості.

Вивчення сформованості конфліктостійкості студентів здійснювали за відповідною методикою «Визначення рівня конфліктостійкості». Результати наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Показники сформованості у студентів конфліктостійкості, у %  
(констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	18	14,2	18	14,6
Середній	28	22,3	29	22,7
Низький	79	63,5	80	62,7

Використання даної методики для діагностики управлінської компетентності обумовлено тим, що професійна діяльність менеджера пов'язана із значною кількістю контактів, веденням переговорів, відстоюванням певної позиції тощо. Представлена методика спрямована на виявлення основних стратегій поведінки у потенціальній ситуації конфлікту – у міжособистісних суперечках і визначення схильності до конфліктів. Отримані результати свідчать, що у значній кількості студентів ЕГ і КГ (63,5% і 62,7% відповідно) має місце низький рівень конфліктостійкості, що свідчить про схильність до суперечок, протистояння, конфліктності. Конфліктостійкість – професійно важлива особистісна характеристика менеджера, оскільки від вибору правильної (адекватної) стратегії поведінки у складній, суперечливій ситуації залежить ефективність управління колективом.

Наявність лідерських здібностей у майбутнього менеджера у спортивній діяльності відіграє впливає на ефективність управління. Розвиток у студентів лідерських здібностей було діагностовано за відповідною методикою (Є. Жариков, Є. Крушельницький). Результати наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Узагальнені результати сформованості у студентів лідерських  
здібностей (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	20	16,2	21	16,6
Середній	34	27,4	35	27,6
Низький	71	56,4	71	55,8

Як свідчать отримані дані у 56,4% і 55,8% студентів ЕГ і КГ (відповідно) відмічається низький рівень прояву лідерських здібностей (слабо виражені). Відповідно 27,4% студентів експериментальної групи мають середній та 16,2% високий рівень прояву лідерських здібностей. Аналогічні показники виявлено і у студентів контрольної групи (27,6% середній рівень, 16,6% високий рівень).

З метою діагностики комунікативних і організаторських схильностей застосовували відповідну методику «(КОС-2)», результати якої наведено за інформативними шкалами в табл. 2.13.

Таблиця 2.13.

**Узагальнені результати сформованості у студентів комунікативних і організаторських схильностей, у % (констатувальний експеримент)**

Шкали	ЕГ (125 осіб)			КГ (127 осіб)		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Комунікативні схильності	17,6	28,2	54,2	17,8	28,0	54,2
Організаторські схильності	15,2	26,2	58,6	15,4	26,4	58,2
Середнє значення	16,4	27,2	56,4	16,6	27,2	56,2

За результатами тестування було виявлено, що розвинуті комунікативні схильності мають лише 17,6% досліджуваних ЕГ та 17,8% досліджуваних КГ; високий рівень прояву організаторських схильностей також має незначна кількість досліджуваних 15,2% експериментальної та 15,4% контрольної груп.

Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *особистісно-професійним критерієм* наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Сформованість управлінської компетентності студентів за особистісно-професійним критерієм (констатувальний експеримент)**

Рівні сформованості	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	19	15,2	19	15,1
Середній	31	24,6	31	24,5
Низький	75	60,2	77	60,4



Узагальнені показники свідчать, що у більшості студентів як експериментальної (60,2%), так і контрольної групи (60,4%) сформованість управлінської компетентності за особистісно-професійним критерієм має низький рівень, що потребує проведення спеціальних педагогічних заходів, спрямованих на її покращання.

Діагностика показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *операційно-управлінським критерієм* здійснювалася на основі оцінки виконання студентами (ЕГ та КГ) управлінських кейсів і тестових завдань з дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки («Менеджмент у спортивній діяльності, «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства»), за допомогою використання тесту «Управлінські здібності» (С. Соловійов), тесту комунікативних вмінь (Л. Міхельсона у модифікації Ю. Гільбуха), методики «Визначення рівня лідерського потенціалу».

Визначення рівня сформованості у студентів управлінських умінь і навичок (див. табл. 2.2) здійснювалася на основі оцінки виконання студентами (ЕГ та КГ) управлінських кейсів і тестових завдань з вказаних дисциплін (1-3 бали – низький рівень, 3,1-4 бали – середній, 4,1-5 балів – високий). Приклади управлінських кейсів і тестових завдань з дисциплін фундаментально-професійної підготовки («Менеджмент у спортивній діяльності, «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства») наведено у Додатку М.

Узагальнені результати оцінювання виконання студентами (ЕГ та КГ) управлінських кейсів і тестових завдань наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Результати сформованості управлінських умінь і навичок студентів, у %  
(констатувальний етап)**

Види умінь	ЕГ (125 осіб)			КГ (127 осіб)		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Інформаційно-аналітичні	11,6	20,6	67,8	11,5	20,7	67,8
Планувально-прогностичні	11,8	20,8	67,4	11,3	20,5	68,2
Організаторські	11,2	20,6	68,2	11,4	20,7	67,9
Комунікативно-управлінські	11,6	21,2	67,2	11,5	20,9	67,6
Середнє значення	11,6	20,8	67,6	11,4	20,7	67,9

Узагальнені результати, отримані після виконання студентами управлінських кейсів і тестових завдань свідчать, що більшість студентів ЕГ і КГ (67,6% і 67,9% відповідно) мають низький рівень сформованості управлінських умінь і навичок. Отримані дані свідчать про необхідність здійснення цілеспрямованої роботи з формування у студентів управлінських умінь і навичок.

Задля визначення вміння вирішувати практичні управлінські завдання та рівня прояву сформованості управлінських здібностей використовували методику «Управлінські здібності» (С. Соловйов). Отримані результати наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Узагальнені результати сформованості у студентів управлінських  
здібностей (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	18	14,6	19	14,8
Середній	27	21,2	27	21,6
Низький	80	64,2	81	63,6

Як видно із наведених даних, у значної кількості студентів ЕГ і КГ виявлено низький (64,2% і 63,6% відповідно) рівень сформованості управлінських здібностей.

Визначення рівня сформованості у студентів комунікативних вмінь здійснювали за допомогою тесту комунікативних вмінь (Л. Міхельсон). Отримані результати наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

**Узагальнені результати сформованості комунікативних умінь  
у студентів (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	15	12,4	15	12,2
Середній	27	21,3	28	21,6
Низький	83	66,3	84	66,2

За результатами проведеної діагностики виявлено, що студенти ЕГ (66,3%) і КГ (66,2%) мають низький та середній рівень (ЕГ – 21,3%; КГ – 21,6%) розвитку комунікативних вмінь, що вимагає корекції та покращання, оскільки вказані вміння є професійно необхідними у професійній діяльності спортивного менеджера.

При виконанні професійних функцій менеджера важливу роль відіграє прояв фахівцем лідерських якостей, які складають його лідерський потенціал, дозволяють організувати та згуртувати колектив. Для визначення рівня прояву лідерського потенціалу використовували відповідну методику. Отримані результати наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Рівень лідерського потенціалу студентів (констатувальний експеримент)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	15	12,1	16	12,4
Середній	25	20,2	26	20,4
Низький	85	67,7	85	67,2

Отримані результати свідчать, що незначна частина досліджуваних (ЕГ – 12,1%; КГ – 12,4%) має високий рівень прояву лідерського потенціалу.

Більшість студентів (ЕГ – 67,7%; КГ – 67,2%) мають низький рівень прояву лідерських якостей.

Узагальнення отриманих результатів щодо оцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *операційно-управлінським критерієм* наведено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності за операційно-управлінським критерієм (констатувальний експеримент)**

Рівні сформованості	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	13	10,3	14	10,5
Середній	25	20,2	26	20,7
Низький	87	69,5	87	68,8

Як свідчать наведені результати, за *операційно-управлінським критерієм* більшість студентів ЕГ і КГ (відповідно 69,5% і 68,8%) мають низький рівень сформованості управлінської компетентності. Це означає, що інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські, комунікативно-управлінські вміння, а також управлінські та лідерські якості особистості як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, розвинуто на недостатньому рівні.

Загальні результати констатувального етапу експерименту представлені в табл. 2.20 та схематично у вигляді діаграми на рис. 2.1.

Таблиця 2.20

**Сформованість управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності (констатувальний експеримент)**

Рівні сформованості	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
1	2	3	4	5
Когнітивний критерій				
високий	14	11,2	15	11,4
середній	26	20,6	26	20,7
низький	85	68,2	86	67,9

Продовж.табл.2.20

1	2	3	4	5
Особистісно-професійний критерій				
високий	19	15,2	19	15,1
середній	31	24,6	31	24,5
низький	75	60,2	77	60,4
Операційно-управлінський критерій				
високий	13	10,3	14	10,5
середній	25	20,2	26	20,7
низький	87	69,5	87	68,8
Загальний рівень сформованості управлінської компетентності				
високий	15	12,1	16	12,6
середній	27	21,6	28	22,1
низький	83	66,3	83	65,3

Відповідно до наведених даних загальний рівень сформованості управлінської компетентності у більшості студентів ЕГ та КГ (відповідно – це 66,3% і 65,3% ) є низьким.

За когнітивним критерієм високий рівень сформованості управлінської компетентності виявлено у 11,2% досліджуваних ЕГ та 11,4% КГ; середній рівень – у 20,6% і 20,7% студентів ЕГ та КГ відповідно; низький – 68,2% студентів ЕГ і 67,9% КГ. Отримані результати свідчать про те, що більшість студентів не володіють достатнім обсягом знань (загальноуправлінськими, спортивно-управлінськими та соціально-психологічними), які є теоретичною основою управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності.

Результати педагогічної діагностики за особистісно-професійним критерієм свідчать, що високий рівень сформованості управлінської компетентності виявлено у 15,2% і 15,1% студентів ЕГ і КГ; середній рівень – у 24,6% і 24,5% досліджуваних ЕГ і КГ; низький рівень мають 60,2% студентів ЕГ і 60,4% КГ відповідно. Представлені дані дають підстави вважати, що в більшості студентів недостатньо сформована мотивація досягнення успіху та до взаємодії у професійній діяльності, недостатній рівень розвитку професійно важливих якостей менеджера у спортивній діяльності (комунікативної толерантності, конфліктостійкості, лідерських та організаційних здібностей).

Результати проведеної діагностики за операційно-управлінським критерієм свідчать про те, що високий рівень сформованості управлінських вмінь (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських), оволодіння технологіями управління та прояв професійно важливих якостей особистості мають 10,3% і 10,5% студентів ЕГ і КГ; середній рівень – 20,2% і 20,7% студентів ЕГ і КГ; низький рівень – 69,5% студентів ЕГ та 68,8% студентів КГ відповідно.

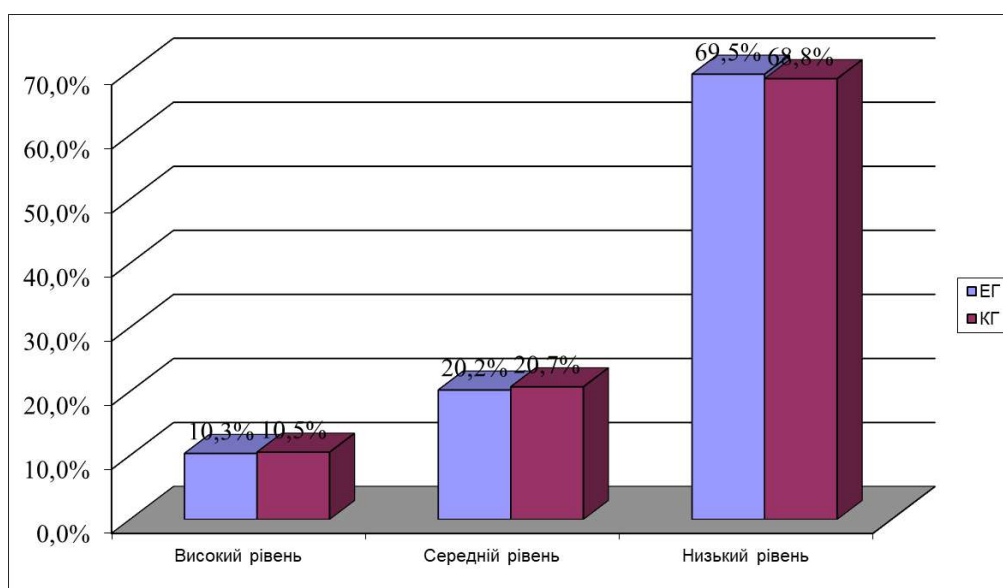


Рис. 2.1. Сформованість управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності на констатувальному етапі експерименту

Таким чином, загальний рівень сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за всіма критеріями (когнітивним, особистісно-професійним, операційно-управлінським) знаходиться на низькому рівні, що пов'язано з відсутністю у студентів необхідної бази знань про майбутню професійну діяльність, її специфіку, професійні завдання менеджерів у спортивній діяльності та ін.

Отже, отримані результати дають підстави для висновку, що задля формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності необхідно створити в освітньому процесі науково обґрунтовані педагогічні умови, спрямовані на розвиток даного феномену.

## **2.2. Реалізація педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки**

Визначення сутності феномена «управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності», установлені структурні компоненти цього феномена та їх змістове наповнення, особливості його формування в процесі фахової підготовки дозволяють стверджувати, що її формуванню сприятимуть такі педагогічні умови: 1) спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця; 2) використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; 3) формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи.

На рис. 2.2 наведена структура реалізації педагогічних умов, яка відображає процес формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Метою реалізації запропонованих педагогічних умов є формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Методологічними підходами, які стали основою для формування вказаного феномену та визначення педагогічних умов, є *компетентнісний, діяльнісний, інтеграційно-міждисциплінарний, особистісно орієнтований* підходи до професійної підготовки фахівців.

Реалізація процесу формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у процесі фахової підготовки відбувалася із дотриманням *загальнодидактичних принципів*.

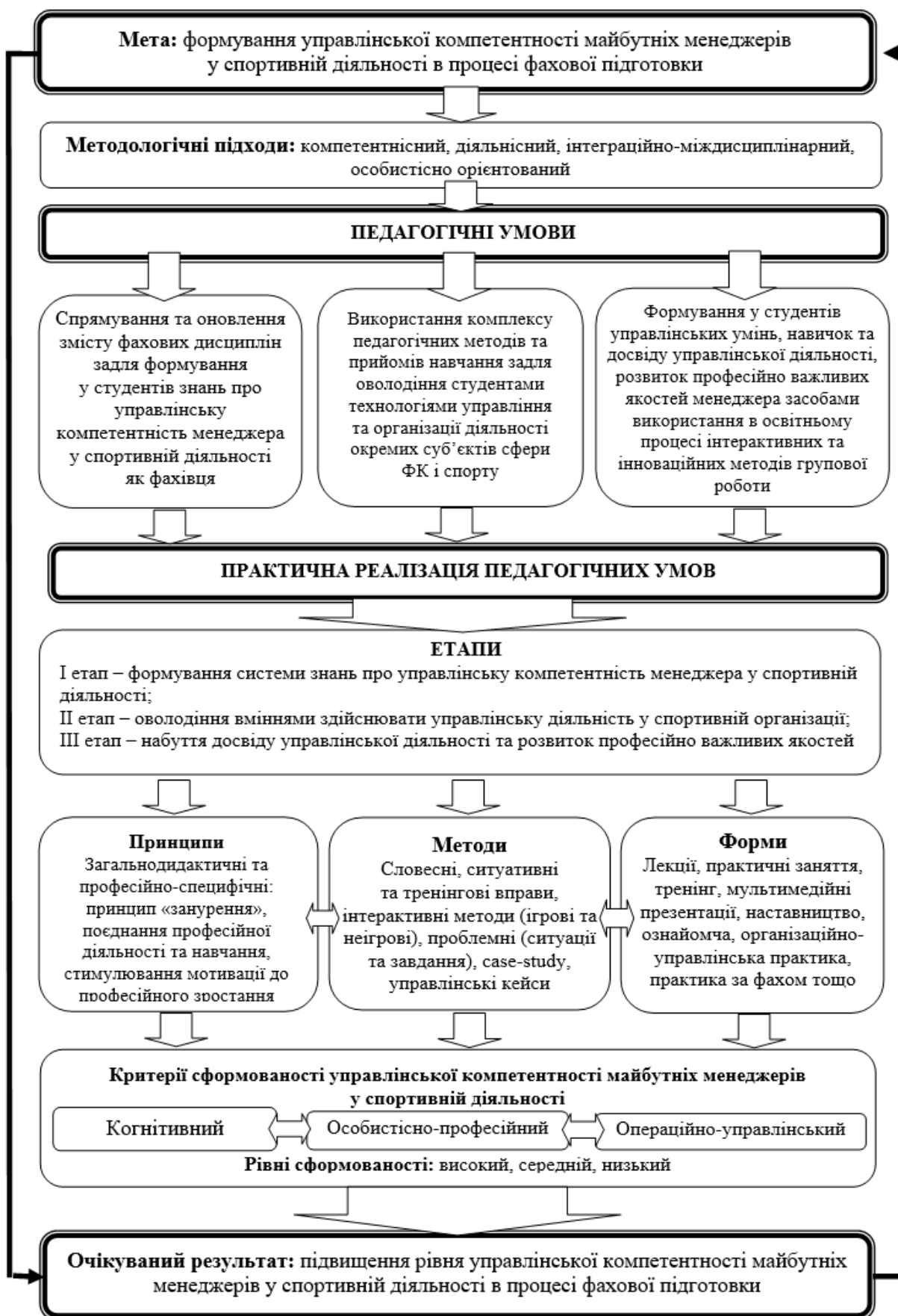


Рис. 2.2 Структура реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності



1. Принцип гуманістичної спрямованості навчання – створення умов для формування та розвитку якостей та здібностей студента; побудова взаємин між викладачами і студентами на засадах поваги до особистості майбутнього фахівця, розуміння та врахування його потреб, запитів, інтересів.

2. Принцип проблемності передбачає побудову та орієнтацію освітнього процесу на вирішення майбутнім фахівцем реальних професійних завдань.

3. Принцип індивідуалізації навчання пов'язаний із визначенням індивідуальної траєкторії соціального розвитку кожного студента включення студента в різні види діяльності з урахуванням його інтересів та особливостей, розкриття потенціалу особистості, надання можливості для самореалізації і саморозвитку.

4. Принцип системності і наскрізності означає, що процес формування управлінської компетентності організується як системний педагогічний процес, у змістовому взаємозв'язку елементів фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

5. Принцип практичної цілеспрямованості передбачає залучення студентів до опанування управлінських вмінь та навичок та практичне їх застосування задля здобуття досвіду управлінської діяльності під час здобуття освіти.

6. Принцип інтегративності передбачає поєднання теоретичних, емпіричних і прикладних знань про управлінську компетентність як особистісний феномен менеджера у спортивній діяльності.

7. Принцип діалогізації навчання передбачає стимулювання студента до діалогу, взаємодії, суб'єкт-суб'єктного спілкування, толерантності, роботи у команді, прояву поваги до думки і позиції співрозмовника.

Враховуючи специфічність професійної діяльності спортивного менеджера, реалізація педагогічних умов формування їхньої управлінської компетентності відбувалася з урахуванням таких *професійно специфічних принципів, яких дотримуються при підготовці менеджерів:*

1. Принцип «занурення», який передбачає детальне ознайомлення студента (майбутнього фахівця) із місцем роботи, умовами праці, професійними

обов'язками, складом колективу, документацією та ін. задля швидкої адаптації до умов професійної діяльності. Реалізується цей принцип переважно під час проходження практики за фахом.

2. Принцип поєднання професійної діяльності й навчання (підвищення кваліфікації) задля удосконалення наявних вмінь та навичок або оволодіння безпосередньо тими вміннями і навичками, які необхідні у даній організації (компанії).

3. Принцип стимулювання мотивації студента (фахівця) до професійного зростання, який полягає в тому, що необхідно інформувати про можливості та перспективи кар'єрного зростання менеджера, про необхідність відповідати вимогам до рівня його підготовки, про обов'язковість постійного удосконалення знань та вмінь в обраній професії.

Управлінська компетентність менеджера у спортивній діяльності поєднує соціальний (пізнавальний, поведінковий) і професійні аспекти і інтегрує їх зі сферами особистості фахівця (мотиваційною, вольовою, особистісною). Тому, на нашу думку доцільно виокремити етапи, які відбивають послідовність формування у студентів управлінської компетентності:

*I етап* – емпіричний, спрямований на накопичення студентами загальноуправлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних знань та уявлень про особливості професійної діяльності спортивного менеджера, які складають основу його управлінської компетентності.

*II етап* – навчально-практичний, пов'язаний з формуванням у студентів інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських умінь та оволодінням технологіями управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.

*III етап* – професійно-прикладний етап, спрямований на безпосереднє застосування набутих знань та вмінь, використання технологій управління, набуття досвіду здійснення професійної діяльності спортивного менеджера у ситуаціях, які моделюють професійну діяльність.

Вказані етапи спрямовані на формування управлінської компетентності майбутнього фахівця, логічно пов'язані один з одним та в цілому характеризують становлення особистості студента як фахівця.

Представлена структура реалізації педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності виконує такі функції:

– *проектувальну* (постановка мети, визначення методологічних підходів, принципів, обґрунтування педагогічних умов, вибір методів, форм та засобів їх реалізації, що дозволить досягти очікуваного результату в процесі фахової підготовки майбутніх спортивних менеджерів);

– *процесуально-змістову* (послідовність реалізації етапів формування управлінської компетентності, запровадження педагогічних умов, відображення заходів з їх реалізації в освітньому процесі підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, що спрямовано на досягнення очікуваного результату);

– *діагностично-оціночну* (охоплює критерії та показники сформованості в студентів управлінської компетентності, комплекс діагностичних методик для визначення рівнів її сформованості).

Реалізація першої педагогічної умови – *спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця* – відбувалася шляхом доповнення змісту навчальних дисциплін фундаментально-професійної підготовки темами і питаннями, які розкривають сутність управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності; включення до змісту підготовки *творчих завдань та кейсів*, які розширюють уявлення студентів про професію спортивного менеджера і стимулюють мотивацію до оволодіння нею; розробки і запровадження інтегрованого спецкурсу «*Самоменеджмент*», який спрямований на поєднання знань з різних наук у контексті розвитку управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Аналіз змісту Освітньо-професійної програми «Менеджмент у спортивній діяльності» першого рівня вищої освіти за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт, структурно-логічної схеми вивчення навчальних дисциплін, навчального плану, навчальних програм з дисциплін соціально-гуманітарного циклу та циклу фундаментально-професійної підготовки для виявлення їх дидактичного потенціалу у контексті формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

За результатами аналізу ми дійшли висновку, що зміст певних навчальних дисциплін частково сприяє формуванню компонентів управлінської компетентності (когнітивного, операційного, особистісно-професійного) майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Враховуючи дидактичний потенціал деяких навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки, який, за умов відповідного змістового наповнення, дозволяє певною мірою сформувати базові знання та вміння майбутнього спортивного менеджера (які складають когнітивний та операційний компонент). Проте особистісно-професійний компонент управлінської компетентності, який охоплює професійно важливі якості менеджера у спортивній діяльності, найменше реалізується у межах вивчення дисциплін вказаного циклу.

Задля усунення даного недоліку і забезпечення комплексного формування в студентів управлінської компетентності, було обрано наступні дисципліни циклів соціально-гуманітарної та фундаментально-професійної підготовки за роками навчання (з 1 по 4 курси): «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства», «Психологія підприємницької діяльності», «Педагогіка та педагогічна майстерність», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту».

Проведений аналіз змісту вказаних нормативних та навчально-методичних матеріалів з навчальних дисциплін дозволив виявити певні недоліки:

– у змісті вказаних навчальних дисциплін відсутні теми та навчальні питання, які безпосередньо розкривають сутність поняття «управлінська компетентність» та спрямовані на її формування у майбутніх менеджерів спортивної діяльності;

– недостатньо уваги приділяється формуванню в студентів управлінських вмінь та оволодінню технологіями управління спортивними організаціями;

– навчальні дисципліни (або спецкурси), орієнтовані на оволодіння знаннями про психологічні якості особистості в цілому, а не на розвиток власне професійно важливих якостей як майбутнього менеджера у спортивній діяльності;

– при проведенні контрольних заходів значну увагу приділяють рівню засвоєння знань студентами, а не сформованості в них вмінь та навичок застосування їх на практиці.

З урахуванням вказаних недоліків у зміст зазначених навчальних дисциплін було інтегровано теми, які сприяли формуванню у студентів знань про управлінську компетентність та розширювали уявлення про професійну діяльність менеджера у спортивній діяльності (див. табл. 2.21). Також теми були доповнені творчими завданнями, що сприяло підвищенню інтересу й мотивації студентів до професійної діяльності.

*Таблиця 2.21*

### **Інтегрований зміст навчальних дисциплін**

№ з/п	Навчальна дисципліна	Теми, які були інтегровані в зміст навчальних дисциплін
1	2	3
1.	«Менеджмент у спортивній діяльності» (1-4курси)	– «Прогнозування ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації»; – «Управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища»; – «Оцінка ефективності управління фізкультурно-спортивною організацією».
2.	«Основи соціальної психології»	– «Соціально-психологічні функції менеджера»; – «Комунікативна компетентність менеджера»;

Продовж.табл. 2.21

1	2	3
	(2 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Основи ведення переговорів»;</li> <li>- «Сприйняття та розуміння у професійній комунікації спортивного менеджера»;</li> <li>- «Саморегуляція в процесі професійного спілкування менеджера».</li> </ul>
3.	«Педагогіка та педагогічна майстерність» (2 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Наставництво як форма навчання та підвищення управлінської компетентності»;</li> <li>- «Методи формування управлінської компетентності фахівця»;</li> <li>- «Інтерактивні методи як спосіб розвитку управлінської компетентності».</li> </ul>
4.	«Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури» (2 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Особливості планування та проведення оздоровчих занять»;</li> <li>- «Система управління масовими фізкультурно-спортивними заходами»;</li> <li>- «Особливості управлінської діяльності під час рекреаційно-оздоровчої роботи серед осіб з інвалідністю»;</li> <li>- «Психологічні засади професійного спілкування».</li> </ul>
5.	«Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту» (3 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Стратегічне управління окремими суб'єктами сфери фізичної культури і спорту»;</li> <li>- «Стратегічні альтернативи реалізації управління і планування діяльності фізкультурно-спортивних закладів»;</li> <li>- «Методи і прийоми підвищення професійної мотивації».</li> </ul>
6.	«Основи психології лідерства» (4 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Розвиток лідерських здібностей»;</li> <li>- «Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності»;</li> <li>- «Робота лідера з колективом (командою)».</li> </ul>
7.	«Психологія підприємницької діяльності» (4 курс)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Сутність і структура психології управління суб'єктами фізичної культури та спорту»;</li> <li>- «Управління конфліктними ситуаціями»;</li> <li>- «Стратегії психологічного впливу у спілкуванні».</li> </ul>
8.	«Основи управління фізичною культурою та спортом»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Сучасні методи та прийоми управління суб'єктами фізичної культури та спорту»;</li> <li>- «Інноваційні технології менеджменту спортивних організацій»;</li> <li>- «Мовний етикет та етика спілкування в</li> </ul>

Продовж.табл. 2.21

1	2	3
	(4 курс)	професійній діяльності спортивного менеджера»; – «Методи стимулювання мотивації до роботи»; – «Управлінська діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту»; – «Уміння і навички спортивних менеджерів у процесі здійснення управлінської діяльності».
		–
		–

Розробка й викладання інтегрованого змісту була спрямована на:

а) набуття студентами окрім знань з теорії та методики фізичного виховання та спорту, цілісних і системних соціально-психологічних та знань з психології управління, оскільки вони є базовими і дозволяють забезпечити фундаментальну підготовку спортивного менеджера; б) взаємодоповнення і міжпредметні зв'язки змісту вказаних навчальних дисциплін з урахуванням професійних функцій спортивного менеджера; в) інтеграцію знань задля конструювання міждисциплінарних об'єктів (наприклад, нових навчальних дисциплін або спецкурсів), змістовими елементами яких є гуманітарні, соціальні, природничі та інші дисципліни.

Задля сприяння засвоєнню знань забезпечення інтеграції знань та засвоєння їх студентами нами був розроблений і впроваджений *інтегрований спецкурс «Самоменеджмент»*. Спецкурс розроблено з метою поєднання спортивно-педагогічної з професійно-управлінською підготовкою як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

При розробці змісту спецкурсу, виходили з того, що майбутні менеджери у спортивній діяльності мають усвідомлювати, що управлінська компетентність відіграє провідну роль в їхній професійній діяльності, визначає її ефективність. Зміст спецкурсу складено з урахуванням сучасних положень соціальної психології, психології управління, спортивного менеджменту, із врахуванням сучасних тенденцій в управлінні сферою фізичного виховання і спорту та

вимог, що ставляться до майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, рівня їх професійної компетентності.

*Метою спецкурсу* є ознайомлення студентів із сутністю, структурою та основними напрямками управлінської діяльності в спорті; надання знань про наукові основи, теорію та практику спортивного менеджменту, а також розвитку в студентів особистісних якостей (комунікативних, вольових, лідерських), розвиток управлінських та організаторських здібностей, які складають основу управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності.

*Завданнями спецкурсу* є теоретична та практична підготовка студентів з питань:

- узгодження особистих та професійних цілей;
- ефективного саморозвитку професійних якостей менеджера (вольових, організаторських, лідерських);
- набуття та розвитку навичок ефективної комунікації;
- застосування сучасних принципів та методів діяльності менеджера;
- управління колективом та делегування повноважень;
- ефективного управління робочим часом та використання часу як ресурсу.

Представлений інтегрований спецкурс орієнтований як на оволодіння студентами знаннями та вміннями спортивного менеджера у галузі управління, так і на розвиток професійно важливих якостей як фахівця, сприяє розкриттю потенціалу особистості студента, його якісному зростанню та успішному навчанню, а також надає можливість викладачеві вносити корективи у свою діяльність з метою поліпшення якості освітнього процесу.

Спецкурс «Самоменеджмент» виступає «інтегруючим ядром», яке дозволяє забезпечити міждисциплінарні зв'язки та практичну орієнтованість навчальних дисциплін циклів соціально-гуманітарної та фундаментально-професійної підготовки: «Організація і менеджмент фізичної культури та спорту», «Основи психології лідерства», «Менеджмент у спортивній



діяльності», «Психологія підприємницької діяльності», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту», що представлено на рис.2.3.

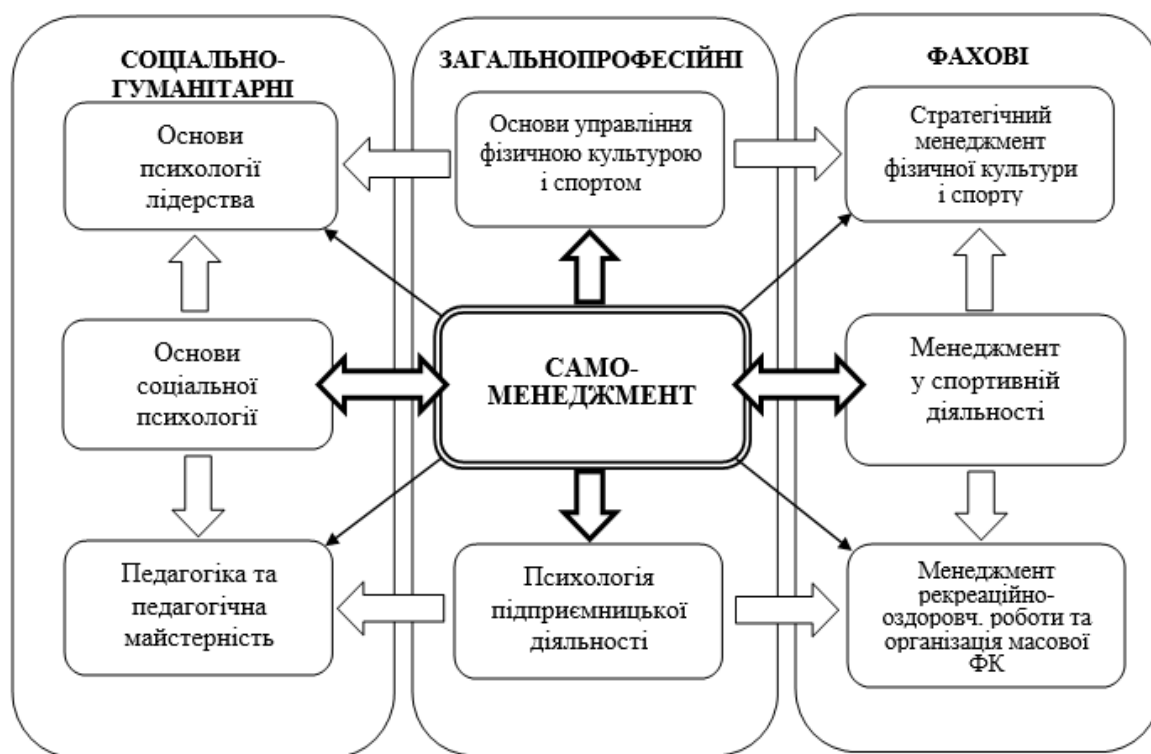


Рис. 2.3. Інтегрований зміст професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Професійно-спрямований матеріал інтегрованого спецкурсу задовольняє дидактичним принципам (науковості, доступності, наочності, систематичності і послідовності, забезпечення інтеграції знань і міжпредметних зв'язків); створює умови для успішного застосування отриманих знань у професійній діяльності; відображає актуальні проблеми сучасного управління суб'єктами фізичної культури і спорту.

Оволодіння змістом навчального матеріалу спецкурсу сприяє формуванню в майбутніх менеджерів у спортивній діяльності знань про особливості управлінської діяльності в сучасній спортивній організації; про професійно важливі якості спортивного менеджера, які забезпечують ефективну взаємодію із колективом; психологічних знань щодо структури та створення клімату у колективі фізкультурно-спортивної організації; про перспективи кар'єрного

розвитку менеджерів у спортивній діяльності в професії, можливості самовдосконалення.

Спецкурс складається з восьми занять. Загальна тривалість – 64 години (лекції – 16 годин, практичні заняття – 48 год.). Нами було створено 6 груп (по 10-12 студентів). Спецкурс викладався факультативно студентам, які входили до експериментальної групи один раз на тиждень протягом навчального року під час організації позааудиторної навчальної діяльності.

У результаті вивчення спецкурсу студенти повинні *знати*:

- способи удосконалення та розвитку професійно важливих якостей особистості менеджера у спортивній діяльності;
- методи і прийоми визначення особистих і професійних цілей як спортивного менеджера;
- прийоми раціонального планування робочого часу з метою ефективного використання;
- методи та прийоми прийняття рішень;
- роль керівника (менеджера) в системі управління колективом;
- прийоми і методи ефективних комунікацій та ведення переговорів.
- Після вивчення спецкурсу «Самоменеджмент» студенти повинні

*вміти*:

- здійснювати ефективні міжособистісні комунікації;
- дотримуватися правил раціонального використання робочого часу, прийомів та методів роботи керівника для виконання управлінських функцій (постановки цілей, планування, прийняття рішень, реалізації та організації особистої діяльності, контролю);
- використовувати в особистій професійній діяльності ефективні прийоми та методи роботи керівника з метою економії часу;
- організовувати професійну діяльність, спрямовану на реалізацію поставлених цілей;
- здійснювати контроль досягнення поставлених цілей;

- обирати адекватний ситуації стиль управління та спілкування;
- аналізувати результати власних управлінських рішень задля виявлення сильних і слабких сторін особистого стилю роботи.
- *Результатом* вивчення спецкурсу «Самоменеджмент» є розвиток комплексу компетентностей:
  - здатність визначати особистісні цінності та цілі;
  - управління саморозвитком особистісних якостей;
  - здатність демонструвати лідерські, вольові та організаторські якості;
  - здатність здійснювати ефективну комунікацію та вміння вести переговори;
  - здатність здійснювати управлінські функції (постановка мети, планування, прийняття рішень, реалізація та організація особистої діяльності, контроль досягнення мети);
  - здатність до прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
  - здатність бути критичним і самокритичним.

Викладання спецкурсу передбачало поєднання різних методів та форм: проблемних лекцій, мінілекцій, навчальних дискусій, виконання тренінгових вправ, вирішення кейсів та ін. Також була передбачена самостійна робота студентів задля закріплення інтегрованих знань. До кожного заняття подано план, базові поняття, питання для самоконтролю та рекомендована література.

Практичний блок включає матеріал для практичних робіт, а саме, питання для обговорення, практичні завдання для виконання, тести для контролю та самоконтролю. Основною метою практичних занять є застосування набутих знань, їх застосування під час виконання практичних завдань (вправ) з метою опанування та розвитку вмінь та навичок управлінської діяльності.

У табл. 2.22 наведено узагальнену структуру програми спецкурсу «Самоменеджмент».

Таблиця 2.22

## Програма спецкурсу «Самоменеджмент»

Тема	Методи і форми навчання	Час
Тема 1. Розвиток самоменеджменту як науки.	Проблемна лекція, навчальна дискусія, зворотній зв'язок, завдання для самостійної роботи.	6 год.
Тема 2. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей.	Проблемна лекція, брейнстормінг, case-study, зворотній зв'язок, завдання для самостійної роботи.	8 год.
Тема 3. Планування роботи менеджера у спортивній діяльності.	Мінілекція, навчальна дискусія, case-study, завдання для самостійної роботи.	8 год.
Тема 4. Організація діяльності спортивного менеджера.	Проблемна лекція, case-study, виконання тренінгових вправ, завдання для самостійної роботи.	10 год.
Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація.	Проблемна лекція, навчальна дискусія, case-study, завдання для самостійної роботи.	6 год.
Тема 6. Роль комунікацій у самоменеджменті.	Мінілекція, навчальні дискусії, case-study, виконання тренінгових вправ, завдання для самостійної роботи.	10 год.
Тема 7. Розвиток професійних якостей менеджера у спортивній діяльності.	Мінілекція, самодіагностика, case-study, виконання тренінгових вправ, завдання для самостійної роботи.	10 год.
Тема 8. Планування професійної кар'єри спортивного менеджера. Розвиток менеджерського потенціалу.	Мінілекція, навчальна дискусія, брейнстормінг, case-study, рольове програвання ситуацій майбутньої професійної діяльності, виконання тренінгових вправ, зворотній зв'язок.	6 год.
Всього		64 год.

Вважаємо, що внесені доповнення до змісту навчальних дисциплін дозволять студентам набути цілісних знань (загальноуправлінських, спортивно-

управлінських та соціально-психологічних) з питань управлінської діяльності спортивного менеджера, а також є основою для оволодіння управлінськими вміннями та технологіями управління суб'єктами спортивної діяльності.

Повний опис програми і зміст спецкурсу «Самоменеджмент» наведено в Додатку Н.

Під час проведення занять використовували розроблені *творчі завдання для самостійної роботи*, створено необхідний методичний матеріал для її організації. При цьому, здійснювалось керівництво самостійною роботою студентів і надання вчасної допомоги для усунення недоліків. Так, було розроблено і впроваджено наступні заходи і завдання для організації самостійної роботи студентів: 1) підготовка доповідей для участі у навчальних дискусіях за наступними темами: «Роль самомотивації у процесі діяльності керівника», «Формування стратегії дій менеджера у процесі саморозвитку», «Трансформація якостей менеджера у сучасних умовах», «Система знань менеджерів у сучасних кризових умовах розвитку економіки», «Мотивація ефективного менеджера» та ін.; 2) підготовка есе за темами: «Роль керівника у формуванні позитивного клімату в колективі», «Ефективність реалізації цілей у діяльності відомих менеджерів», «Основні проблеми менеджменту спортивної діяльності», «Вимоги професії до професійної підготовки менеджерів у спортивній діяльності», «Етапи і закономірності становлення і розвитку професіонала»; 3) підготовка наочного матеріалу у вигляді таблиць та схем за такими темами: «Професійне становлення особистості менеджера у спортивній діяльності», «Шляхи формування управлінської компетентності», «Співвідношення професійних та управлінських обов'язків менеджера», «Зарубіжний досвід управління спортивною організацією», «Основні напрями поліпшення управління спортивною організацією» та ін.; 4) складання психологічного портрету менеджера у спортивній діяльності, розробка і презентація моделі ідеального менеджера спортивної діяльності.

У межах спецкурсу студенти виконували ситуаційні справи, які були спрямовані на пошук рішення у конкретній професійній ситуації, вимагали пояснення та обґрунтування рішення на основі здобутих знань.

*Ситуаційна справа.* Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрийсть ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання: 1) якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?  
2) про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

Реалізація другої педагогічної умови передбачала *використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту.*

Управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності передбачає оволодіння вміннями здійснювати професійну діяльність на основі здобутих знань. Задля формування у студентів управлінських вмінь (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських) та технологій управління застосовували комплекс педагогічних методів та прийомів під час проведення аудиторних занять та позааудиторної роботи.

При проведенні занять з навчальних дисциплін були вибрані наступні поєднання форм організації освітнього процесу і методів активізації освітньої діяльності студентів, які наведено в табл. 2.23.

### Методи і форми організації навчання

Форми і методи	Лекції	Практичні (семінарські) заняття	СРС
Навчальна групова дискусія	+	+	
Case-study		+	
Брейнстормінг	+	+	
Тренінгові вправи	+	+	
Методи проблемного навчання	+	+	+
Навчання на власному досвіді	+	+	
Випереджальна самостійна робота	+	+	+
Проектний метод			+

Формування вказаних управлінських вмінь відбувалося під час проведення практичних та семінарських занять (семінар-дискусія, семінар-генерація ідей, семінари виконання вправ) із використанням таких методів як-от: метод вправ; метод конструювання ситуацій; метод моделювання узагальнюючих схем; метод пошуку потрібної інформації.

Оволодіння управлінськими вміннями та технологіями управління в межах освітнього процесу можливо за умов встановлення безпосереднього контакту у системах взаємодії «викладач-студент» та «студент-студент». З цією метою під час проведення семінарських та практичних занять ми дотримувалися таких *прийомів організації та проведення занять*:

- створення оптимальних каналів комунікації (для практичних занять найбільш ефективні «колові» та «у-подібні» канали передачі інформації в групі);
- формувати комунікативну установку в студентів на основі позитивного досвіду взаємодії, виділення й посилення адекватного ставлення студентів до оцінок і оціночних суджень, використання моральних стимулів взаємодії (групові цілі, вимоги, допомога);
- підбір і використання групових завдань;
- чітка орієнтація студентів на норми групового спілкування: прагнення до об'єктивності, недопустимість жорсткої критики, повага до думки інших, відповідальність за свої дії й висловлювання;

- використання елементів змагання між студентами;
- створення груп на основі диференційованого підбору студентів для спільної діяльності на практичних заняттях;
- забезпечення як безпосереднього управління спілкуванням (планування, спеціальне конструювання завдань, контроль), так і опосередкованого (вплив на мотиви, установки, цілі студентів);
- створення сприятливої психологічної атмосфери, дотримання етики спілкування, використання елементів гумору як засобу підтримки стійкого настрою в групі, «діагностування» позиції студентів.

При формуванні у студентів управлінських умінь та оволодіння технологіями (управління фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації та технологія формування згуртованого колективу) базовою є спеціально організована комунікативна діяльність викладача в системі практичних занять, яка полягає у:

- комунікативній розробці практичного заняття, побудові системи спілкування, орієнтованої на дорослу людину з високим рівнем свідомості й самооцінки;
- передача студентам відчуття професійної єдності, корпоративного духу;
- встановлення і підтримка психологічного контакту;
- викладанні навчального матеріалу з урахуванням сформованих комунікативних якостей викладача (відкритість до сприйняття нових ідей, відсутність страху самовираження);
- демонстрації під час проведення занять таких методів і прийомів спілкування, які можуть бути корисними для студентів у майбутній професійній діяльності;
- різноманітності комунікативних ролей, що реалізуються викладачем у спілкуванні.

З урахуванням специфіки управлінської компетентності як особистісного феномена для його розвитку важливо володіти технологіями, які є основою управлінської діяльності спортивного менеджера, а саме: *технологія управління*



*фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологія формування згуртованого колективу.*

*Технологія управління фізкультурно-спортивною організацією* передбачає володіння майбутнім менеджером системою форм і методів діяльності, яка спрямована на забезпечення ефективного функціонування і планового розвитку цієї організації. Вказана технологія управління на практиці має два вектори реалізації: 1) розробка та опрацювання документованої інформації, яка регламентує діяльність відповідної організації, пов'язана із офіційно-діловою, господарсько-комерційною діяльністю, фінансовою сферою; 2) як технологічний процес, який здійснює менеджер у спортивній діяльності (керівник) для ефективної діяльності організації.

Експериментальна робота по оволодінню даною технологією була спрямована на підготовку студентів до реалізації другого вектора. Складниками технологічного процесу, який здійснює керівник (менеджер у спортивній діяльності) є: а) професійні знання і вміння керівника (знання специфіки діяльності різних суб'єктів сфери фізичної культури і спорту; володіння методами набору кадрів; планування діяльності, організація та координація взаємодії різних підрозділів; навчання персоналу, його інструктаж, атестація персоналу); б) володіння управлінськими методами та прийомами (організаційними, соціально-психологічними, організаційно-педагогічними).

Формування вказаних професійних знань та вмінь керівника відбувалося під час лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Менеджмент у спортивній діяльності» та «Основи управління фізичною культурою та спортом» з використанням *проблемних методів навчання* (проблемний виклад, вирішення проблемних ситуацій та ін.), методи та *прийоми розвитку критичного мислення* (мозковий штурм, «пошук помилок», кубування – розгляд однієї ситуації з різних точок зору), *формулювання самостійних суджень та прийняття рішень* у проблемних ситуаціях управлінської діяльності.

Задля застосування професійних знань та закріплення вмінь студентів під час проведення навчальних занять з вказаних дисциплін використовували

*навчальні дискусії* на теми: «Основні проблеми менеджменту у спортивній діяльності», «Основні напрямки розвитку управління спортивною діяльністю», «Основні напрями поліпшення управління спортивною організацією», «Етапи і закономірності становлення і розвитку професіонала».

Навчальні дискусії реалізовувалися за такими *етапами*: 1) вибір теми і визначення мети дискусії, конкретизація проблеми; 2) вибір інформації (знань, позицій, думок, нових ідей, пропозицій учасників дискусії) з обраної теми (проблеми) – вибір альтернатив (інших варіантів вирішення проблеми); 3) систематизація, обґрунтування і спільна оцінка інформації, отриманої в ході обговорення – конкретизація, аналіз і вибір способів (шляхів, варіантів) вирішення з наявних альтернатив, що з'явилися в ході обговорення; 4) підведення підсумків дискусії: зіставлення цілей дискусії з отриманими результатом (фаза вирішення проблеми).

З метою розвитку критичного мислення студентів використовували *прийом «кубування»*. Застосування вказаного прийому відбувалося у такий спосіб. Студентів поділяють на групи та пропонують проаналізувати певну ситуацію, пов'язану з управлінською діяльністю спортивного менеджера. З паперу заздалегідь склеюють кубик. Викладач кидає кубик над кожним столом і таким чином визначають, у якому ракурсі група буде осмислювати ту чи іншу тему або ситуацію. На кожному боці написано одне з наступних завдань: 1) опиши це ... (розкрий сутність, надай характеристику ситуації); 2) порівняй це ... (з чим це пов'язано? чим відрізняється?); 3) знайди асоціацію ... (що це нагадує? які можна провести аналогії?); 4) проаналізуй це ... (які способи вирішення? яку стратегію поведінки обрати?); 5) застосуй це... (в яких ситуаціях доцільно обирати таку лінію поведінки? як це слід враховувати у подальшій діяльності?); б) приведи аргументи «за» та «проти» (обґрунтуй свою позицію, підтримай або спростуй це).

Навчання студентів *самостійному прийняттю рішень* у проблемних ситуаціях професійної діяльності також відбувалося *поетапно*: 1) визначення сутності проблеми (діагностика); 2) конкретизація обмежень та критеріїв для

прийняття рішень; 3) пошук альтернатив; 4) оцінка альтернатив; 5) вибір альтернатив і ухвалення рішення.

При реалізації навчання прийняттю рішень студентів знайомили з *вимогами*, яких необхідно дотримуватися для досягнення дієвості управлінських рішень. А саме: наявність відповідних повноважень; законність та обґрунтованість рішень; своєчасність прийняття рішення; врахування забезпеченості відповідними ресурсами (часом, виконавцями, рівнем їх кваліфікації, матеріальними та технічними можливостями).

Вказані етапи реалізовувалися під час вирішення студентами управлінських кейсів та ситуаційних вправ на практичних (семінарських) заняттях з дисциплін «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент у спортивній діяльності».

Набуття навичок обґрунтування власної позиції відбувалося під час проведення круглих столів за такою тематикою: «Професійна майстерність менеджерів у спортивній діяльності», «Умови і шляхи розвитку культури професійного спілкування спеціаліста», «Саморозвиток менеджера у процесі професійної діяльності» та ін.

Наступним складником технологічного процесу, який здійснює керівник (менеджер у спортивній діяльності) є володіння *управлінськими методами та прийомами*: організаційними, соціально-психологічними, організаційно-педагогічними

До *організаційних методів управління* відносять: організаційно-стабілізуючі (регламентують дії об'єктів управління, визначається штатний розклад, структуру організації та ін.), розпорядчі (укладання угод, контрактів, створення розпоряджень, наказів), дисциплінарні методи (забезпечення своєчасності, якості, правильності виконання робіт; винесення попереджень, доган, зауважень та ін.). *Соціально-психологічні методи* стимулюють мотивацію підлеглих, підвищують активність, підтримують спадкоємність (конкурси майстерності, професійні змагання, свята та ін.), впливають на ставлення до роботи (подяки, премії, публічне визнання та ін.). Володіння цими

методами дозволяє встановити сприятливий психологічний клімат в колективі і позитивні стосунки між керівником і підлеглими. До цієї групи методів також відносять методи психологічного впливу (переконання, навчання, наслідування), якими повинен володіти менеджер у спортивній діяльності. *Організаційно-педагогічні методи* спрямовані на залучення працівників до активної, творчої участі в діяльності організації, на розкриття та розвиток професійних здібностей, сприяння раціональній організації роботи. У процесі управління вказані методи реалізуються шляхом: колегіального пошуку, обговорення альтернатив; врахування особистісних рис підлеглих, інструктування, наочної орієнтації, сценарного планування [70, с. 146-147].

Опанування студентами вказаних управлінських методів та прийомів відбувалося під час практичних (семінарських) занять з дисципліни «Основи управління фізичною культурою та спортом» та при вивченні спецкурсу «Самоменеджмент» (теми 3, 4). З цією метою використовували *імітаційні неігрові* (аналіз конкретних ситуацій, вирішення виробничих завдань, розбір документації, дії за інструкцією) та *імітаційні ігрові* (ділові ігри, рольові ігри, ігрове проектування) методи навчання.

Використання методу *аналізу конкретних ситуацій* (case-study) відбувалося поетапно: *підготовчий етап* (постановка мети, розробка фабули «конкретної ситуації» та сценарію заняття); *аналітичний етап* (залучення студентів до активного обговорення запропонованої ситуації: виявлення суті проблеми, чітке формулювання проблеми, дії та способи її вирішення, альтернативи, позитивні та негативні рішення, реальність втілення рішень); *підсумковий етап* (конкретизація способу вирішення даної ситуації).

*Рольові та ділові ігри*, які використовувалися з метою оволодіння студентами управлінськими методами та прийомами також реалізовувалися поетапно: 1) *етап підготовки*: розробка фабули, створення сценарію гри та визначення комплексу ролей, підготовка роздаткових матеріалів; 2) *початковий етап*: визначення правил групової роботи; ознайомлення студентів з фабулою, розподіл ролей відповідно до сценарію; 3) *етап реалізації*: рольове програвання

ситуацій професійного спрямування; 4) *завершення*: оцінка ефективності роботи; обговорення результатів та ходу гри за схемою: причини (правильні та помилкові дії), наслідки (до чого можуть призвести помилкові дії); спосіб вирішення (як уникнути помилок).

Оволодіння *технологією комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту* було спрямовано на розвиток у студентів вміння ефективно здійснювати комунікативний процес: сприймати, передавати та обмінюватися інформацію задля стимулювання інших людей до виконання певних дій та здійснення впливу на їхнє ставлення та готовність до виконання професійних завдань.

Наприклад, на практичних (семінарських) заняттях з навчальної дисципліни «Менеджмент у спортивній діяльності» при вивченні теми: «Комунікаційний процес, його елементи та етапи» відбувалося ознайомлення студентів як майбутніх спортивних менеджерів з *алгоритмом ефективної комунікації* з подальшим його застосуванням при вирішенні управлінських задач. *Алгоритм* має таку послідовність дій:

1. Активізація уваги людини (співрозмовника, підлеглого). Перед початком передачі інформації необхідно переконатися, що людина налаштована на її сприйняття і зосереджена на цьому контакті, незважаючи на наявність інших джерел інформації.

2. Формулювання повідомлення у певній послідовності: опис ситуації => ставлення до ситуації => оцінка ситуації (важливість, терміновість та ін.) => обґрунтування вибору адресата (чому саме ця людина може вирішити цю ситуацію) => очікувані дії щодо вирішення ситуації (результат).

3. Форма повідомлення інформації: усна або письмова (паперова або електронна). Правильний вибір форми повідомлення визначає ефективність управлінської комунікації. Наприклад, накази та розпорядження краще надавати для ознайомлення у письмовій формі або у вигляді електронного листа, який містить відповідні офіційні ознаки документу (бланк, підписи,

печатки, номери реєстрації тощо). Усне повідомлення доречно робити на етапі обговорення або ухвалення рішення.

4. Розуміння змісту повідомлення шляхом забезпечення зворотного зв'язку (вербальними або невербальними засобами), який дозволяє переконатися, що співрозмовник (підлеглий) зрозумів інформацію саме так, як її передавали. Зворотній зв'язок дає можливість менеджеру (керівнику) не тільки з'ясувати міру розуміння змісту повідомлення, а й уточнити або узгодити деталі повідомлення, уникнути викривлення інформації, знизити ризик прийняття помилкових рішень та невірних дій.

5. Усвідомлення та визнання важливості інформації забезпечує готовність підлеглого до подальшої взаємодії. На цьому етапі необхідно налагодити і забезпечити контакт, стимулювати людину до необхідних дій щодо вирішення професійних завдань або ситуацій.

6. Виконання дій – на цьому етапі відбувається безпосереднє виконання дій (завдань, вирішення ситуацій) підлеглим, заради яких відбувалася комунікація.

Оволодіння студентами представленим алгоритмом ефективної комунікації відбувалося також у межах вивчення спецкурсу «Самоменеджмент» під час вирішення управлінських завдань.

Технологією, якою необхідно володіти менеджеру у спортивній діяльності є *технологія згуртованого колективу*. Володіння цією технологією дозволяє керівнику (менеджеру) створити колектив, який має спільні професійні цілі, здатний ефективно виконувати професійні завдання, характеризується високою соціальною ефективністю функціонування і сприяє підвищенню результативності управління персоналом.

Реалізація даної технології вимагає таких *вмінь*: планувати ресурси організації (визначати потребу у фахівцях з урахуванням рівня їх підготовки); здійснювати набір персоналу з урахуванням їхньої психологічної сумісності; проводити співбесіди; проводити профорієнтацію й адаптацію працівників; навчання і підвищення кваліфікації (розробка програм навчання персоналу та

підвищення рівня його підготовки); оцінювання трудової діяльності працівників; виконання управлінських дій (підвищення, зниження, переведення, звільнення працівників); підготовка резерву на керівні посади та підготовка керівних кадрів; володіння ефективною комунікацією керівника (вміння спілкуватися зі співробітниками на основі індивідуального підходу; будувати стосунки, уникаючи конфліктів); здійснювати мотивування та стимулювання персоналу.

Оволодіння вказаними вміннями відбувалося у ході вивчення студентами навчальних дисциплін циклів соціально-гуманітарної та фундаментально-професійної підготовки «Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства», «Психологія підприємницької діяльності», «Педагогіка та педагогічна майстерність», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту».

При проведенні різних типів лекцій з вказаних дисциплін увагу було акцентовано на засвоєння студентами таких аспектів професійної діяльності спортивного менеджера: знання вимог до посад і робочих місць у спортивній організації; штатний розклад організації; документація, що регламентує організаційно-управлінські процеси; основні передумови ефективності роботи з добору й відбору кадрів; причини плинності кадрів; кадрове планування; джерела пошуку кандидатів на посади; мотивація та стимулювання працівників як важливий чинник ефективності праці; розвиток професійних здібностей і сприяння самореалізації працівників.

Набуття студентами вмінь, необхідних для реалізації технології формування згуртованого колективу, відбувалося в ході ділових та рольових ігор (відповідно до розроблених етапів), виконання ситуаційних вправ та вирішення управлінських кейсів.

Рольові і ділові ігри були спрямовані на розвиток вмінь оцінювати діяльність інших людей та висловлювати свої оцінки; обґрунтовувати власну позицію; здійснювати моральне стимулювання працівників (схвалення,

визнання, робити зауваження тощо), оволодіння прийомами мотивації праці (матеріальними і нематеріальними).

Реалізація третьої педагогічної умови передбачала *формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи.*

Значний потенціал для формування в студентів управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності, має практика, зокрема, *ознайомча, організаційно-управлінська та практика за фахом*, які у сукупності передбачають набуття досвіду самостійної управлінської діяльності, розвиток і відпрацювання управлінських умінь і навичок; закріплення, узагальнення та систематизацію знань шляхом їх застосування в реальній професії та встановлення зв'язку теоретичних знань з практичною діяльністю. Тому при реалізації даної педагогічної умови здійснювалося *педагогічне супроводження ознайомчої, організаційно-управлінської та практики за фахом* для набуття та вдосконалення студентами практичних професійних управлінських умінь і навичок, розвитку професійно важливих якостей.

*Ознайомча практика* мала за мету ознайомлення здобувачів освіти із системою та функціонуванням сфери фізичної культури і спорту; організаційно-управлінською роботою державних органів управління фізичною культурою і спортом; розвиток мотивації та інтересу до обраної спеціальності.

*Ознайомча практика* передбачала ознайомлення студентів на практиці: із нормативно-правовим регулюванням, структурою та організаційно-управлінською діяльністю суб'єктів та державних органів управління фізичною культурою і спортом; з особливостями та функціями відповідного суб'єкту або державного органу управління фізичною культурою і спортом (спортивні федерації, фізкультурно-спортивні товариства, громадські об'єднання фізкультурно-спортивної спрямованості); з переліком та змістом нормативних ліцензійних умов та відповідних документів (робочою програмою, переліком фізкультурно-оздоровчих та спортивних послуг, паспорту спортивних споруд



та ін.); професійними (посадовими) функціями та обов'язками керівників (менеджерів) суб'єктів спортивної діяльності.

Ознайомча практика дозволяє набути таких компетентностей: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями; здатність працювати в команді; навички міжособистісної взаємодії; здатність використовувати під час навчання та виконання професійних завдань базові знання з теорії і методики фізичного виховання та спортивної підготовки.

Під час проходження ознайомчої практики у контексті формування управлінської компетентності студенти мали можливість набути *інформаційно-аналітичних* (відбирати інформацію та аналізувати її; аналізувати документацію, вивчення особливостей технологій управління та ін.) та *планувально-прогностичних* (визначати структуру діяльності, стратегічні та тактичні цілі управління суб'єкта фізкультурно-спортивної діяльності) *вмінь*.

*Організаційно-управлінська практика* забезпечує набуття здобувачами освіти таких компетентностей: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях; здатність працювати в команді; навички міжособистісної взаємодії; здатність використовувати під час навчання та виконання професійних завдань базові знання з теорії і методики фізичного виховання та спортивної підготовки; здатність використовувати під час навчання та виконання професійних завдань базові знання з теорії і методики фізичного виховання та спортивної підготовки; здатність організовувати діяльність та забезпечувати ефективне управління окремими суб'єктами сфери фізичної культури і спорту.

Під час проходження *організаційно-управлінської практики* студенти повинні закріпити здобутий під час навчання набуті *знання*: про особливості організації та проведення фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи у навчально-виховній, соціально-побутовій та виробничій сферах життєдіяльності людей; методологію розробки основних документів планування діяльності фізкультурно-спортивних організацій; методологію агітаційно-пропагандистської роботи щодо залучення населення до

фізкультурно-оздоровчих занять; особливості діяльності фізкультурно-спортивної організації та вміння: складати організаційно-управлінську документацію; визначати вид і структуру діяльності відповідного суб'єкту; надавати характеристику діяльності керівника та членів відповідного суб'єкту фізкультурно-оздоровчої та спортивної організації; здійснювати аналіз діяльності організації: структуру та функції; процес взаємодії працівників організації та їх взаємодію з іншими організаціями.

Педагогічний супровід організаційно-управлінської практики передбачав ознайомлення студентів з матеріально-технічною базою проходження практики, умовами та розпорядком роботи, кадровим складом об'єкту практики та надання необхідних рекомендацій з реалізації завдань практики.

Під час проходження організаційно-управлінської практики у контексті формування управлінської компетентності студенти набували та вдосконалювали *інформаційно-аналітичні* (аналіз статуту, календарних планів проведення спортивно-масових заходів та змагань, положення про проведення спортивного змагання та ін.), *планувально-прогностичні* (складання планів проведення фізкультурно-оздоровчих, агітаційних, рекламних та ін. заходів; складати організаційно-управлінську документацію та ін.), *організаторські вміння* (складати графіки та розклад проведення тренувань, змагань та ін. фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів).

*Практики за фахом* мала за мету застосування студентами набутих знань у галузі спортивного менеджменту, оволодіння практичними вміннями і навичками організації роботи у відповідному суб'єкті фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, пов'язаної з плануванням її розвитку, прийняттям управлінських рішень, а також особливостями науково-дослідної та професійної діяльності.

Для досягнення мети у процесі проходження *практики за фахом* перед студентами повинні виконати такі *завдання*: закріпити на практиці здобуті знання з управління спортивною організацією; ознайомитися з правовими засадами, нормативними (установчими) документами суб'єкта фізкультурно-оздоровчої

та спортивної діяльності (засновницьким договором, Статутом), організаційною структурою та особливостями її функціонування, з переліком обов'язкових документів, які мають бути у відповідного суб'єкта спортивної діяльності; здійснити підбір нормативно-правових, інформаційних, звітних і статистичних матеріалів, їх систематизація та аналіз; поглибити теоретичні знання, системно проаналізувати комплексну діяльність відповідного суб'єкту спортивної діяльності, сформувати навички у сфері управління спортивною організацією; здобути управлінських навичок самостійної практичної діяльності на службових посадах; взяти участь у розробці стратегії розвитку організації, пов'язаної з комплексним та системним підходом до процесу управління як окремими об'єктами, так і організацією в цілому; вивчити технології та практичні прийоми, якими користуються у своїй роботі посадові особи відповідної бази практики; виконати комплекс практичних завдань у галузі управління спортивною організацією, що разом з іншими зібраними і підготовленими науково-методичними матеріалами водночас можна було використати при підготовці науково-дослідної роботи.

Практика за фахом передбачала практичну підготовку студентів до здійснення таких функцій менеджера у спортивній діяльності:

*1. Функція планування:* а) проектування роботи спортивної організації та її підрозділів; б) оволодіння стратегічним, тактичним, оперативним плануванням діяльності спортивної організації та її підрозділів; в) оволодіння методологією стратегічного планування (визначення місії, загальної стратегії, маркетингової стратегії та ін. спортивної організації, в якій проходить практика).

*2. Організаційна функція:* а) оволодіння вмінням прийняття управлінських рішень; б) планування діяльності спортивної організації; в) розробка принципів організаційної культури управління.

*3. Мотиваційна функція:* а) ознайомлення на практиці зі способами стимулювання та мотивування працівників; б) створення сприятливого

психологічного клімату в колективі; в) вивчення соціально-психологічної сумісності членів колективу.

*4. Інформаційно-комунікативна функція:* а) ознайомитися із документальним забезпеченням управління (діловодством) фізкультурно-спортивною організацією та відповідним комплексом документації; б) ознайомитися із автоматизованим робочим місцем спортивного менеджера.

*5. Контрольна функція:* а) вивчення системи контролю та видів управлінського контролювання у спортивній організації; б) ознайомитися із формами реалізації системи контролю в спортивній організації; в) ознайомитися із характеристиками ефективності системи контролю спортивної організації (достовірність і точність інформації, своєчасність, гнучкість, обґрунтованість критеріїв контролю тощо).

*6. Навчальна функція:* підготовка навчальних курсів (або тем) для навчання співробітників організації та підвищення їхньої кваліфікації.

*7. Дослідницька функція:* розробка плану (програми) науково-дослідної роботи в організації; аналіз фінансово-економічних та управлінських процесів в організації; розробка систем оцінювання результатів та ефективності діяльності спортивної організації та її окремих підрозділів.

За результатами виконання програми практики за фахом студент повинен оволодіти *вміннями*:

– здійснювати організацію роботи фізкультурно-оздоровчої або спортивної організації у відповідності до чинного законодавства (постанов і розпоряджень вищих органів державної влади й управління, нормативних та інших директивних документів у галузі фізичної культури та спорту);

– розробляти заходи щодо вдосконалення системи управління спортивною організацією;

– аналізувати та оцінювати кадровий потенціал та професійні якості персоналу;

- формувати кадрову стратегію та планувати заходи з підвищення ефективності праці;
- здійснювати роботу з персоналом спортивної організації, визначити особливості підбору і розстановки кадрів;
- здійснювати оцінку ділових і професійних якостей персоналу (окремих фахівців);
- застосовувати психологічні (анкетування, опитування, тестування та ін.) методи для аналізу конкретних управлінських ситуацій;
- розробляти рекомендації щодо шляхів реалізації заходів із соціального розвитку колективу, розробки, укладання та виконання колективних договорів, проведення роботи із зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечувати поєднання економічних, психологічних і адміністративних методів управління, матеріального і морального стимулювання, а також підвищення відповідальності кожного працівника за доручену справу;
- здійснювати вирішення питань у межах наданих прав і повноважень, організації виконання окремих управлінських і виробничих функцій іншими посадовими особами, забезпечення законності в діяльності спортивної організації.

Для забезпечення закріплення та ефективного формування у студентів управлінських умінь і навичок нами був розроблений *комплекс індивідуальних завдань*, які студенти повинні були виконати під час проходження практики за фахом і письмово відобразити виконання завдань у звіті практики.

*Приклади індивідуальних завдань:*

1) Проаналізувати систему нормативних документів фізкультурно-спортивної організації (засновницький договір, статут організації) та їх змістове наповнення. Визначити організаційно-правову структуру спортивної організації.

2) Визначити особливості спортивної організації як соціальної системи. Аналіз основних складових зовнішнього і внутрішнього середовища спортивної організації. Місія і цілі фізкультурно-спортивної організації.

3) Здійснити аналіз стратегії розвитку, розглянути і проаналізувати перспективні плани роботи спортивної організації.

4) Визначити тип організаційної структури спортивної організації, відповідність типу структури цілям і завданням спортивної організації, види і напрями діяльності спортивної організації. Скласти схему організаційної структури спортивної організації.

5) Проаналізувати нормативне регулювання ефективності діяльності персоналу. Дослідити мікрокліматичні умови спортивної організації.

6) Охарактеризувати систему звітності щодо контролю діяльності спортивної організації. Провести оцінювання праці співробітників спортивної організації, нагородження та відзнаки.

7) Охарактеризувати положення законодавства щодо охорони праці та безпеки життєдіяльності в галузі.

8) Дослідження системи управління персоналом спортивної організації. Характеристика управлінської структури спортивної організації. Аналіз штатного розпису. Визначення основних функцій, прав та обов'язків структурних складових. Організація дій щодо розвитку персоналу (план розвитку персоналу).

9) Проаналізувати кваліфікаційні вимоги до персоналу спортивної організації, форми і методи проведення атестації працівників.

10) Надати характеристику форм і методів формування культури управління колективом спортивної організації (психологічний аспект, стилі керівництва, заходи).

11) Проаналізувати систему мотивації співробітників спортивної організації, розробити рекомендації до її удосконалення.

12) Дослідження змісту, форм і методів організації комунікаційної системи спортивної організації. Система зворотного зв'язку. Внутрішні і зовнішні комунікації (друк, публікації, сайти, реклама тощо).

13) Проаналізувати документування, документообіг. Скласти схему комунікаційних зв'язків фізкультурно-спортивної організації.

14) Дослідження системи управління персоналом фізкультурно-оздоровчої або спортивної організації (бази практики). Аналіз функцій та змісту власних виконуючих обов'язків, перспективного розвитку власної кар'єри.

15) Дати характеристику самоаналізу та корекції особистої діяльності (корисність нарад, засідань, семінарів). Надати приклад звіту та самоаналізу організації власної управлінської праці.

16) Розробити власні пропозиції щодо поліпшення управлінської діяльності спортивної організації. Надати рекомендації щодо вдосконалення діяльності керівних кадрів щодо процесу управління спортивною організацією.

17) Розробити обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управлінської діяльності спортивної організації на виявлених недоліках організації роботи спортивної організації, наявних резервах її вдосконалення.

Під час проходження студентами практики за фахом відбувалося *педагогічне супроводження*, яке полягало в наданні викладачами (керівниками практики від ЗВО) науково-методичної, інформаційної та організаційно-управлінської допомоги у проходженні практики.

Педагогічне супроводження мало за *мету* сприяти самостійному пошуку способів вирішення студентами завдань практики, спираючись на наявні знання та досвід. Педагогічне супроводження являло собою комплекс заходів, які спрямовані на стимулювання студентів до набуття вмінь самостійно вирішувати завдання професійної діяльності менеджера і охоплювало такі кроки: визначення суті проблеми; інформаційний пошук шляхів її вирішення; вибір оптимального варіанта вирішення; консультативну допомогу на етапі розв'язання.

З метою сприяння формуванню професійно важливих якостей студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності (вольових, комунікативних, лідерських) був розроблений *авторський соціально-психологічний тренінг «Лідер майбутнього»*.

Тренінг складається з 8 тем. Загальний обсяг – 48 годин (кожне заняття – 6 годин). Студенти експериментальної групи були об'єднані у 12 груп (по 10-14 студентів у кожній). Заняття проводилися один раз на тиждень протягом року у позанавчальний час.

Мета тренінгу: розвиток професійно важливих якостей студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Завдання тренінгу: 1) сприяння оволодінню студентами знаннями про професійно важливі якості менеджера спортивної діяльності; 2) розвиток управлінських умінь і навичок, умінь працювати в команді та соціального проектування; 3) оволодіння студентами вміннями встановлювати й підтримувати контакт, зворотній зв'язок; толерантність, тактовність та уважне ставлення до інших, культуру мовлення, вольові та комунікативні якості.

Програма тренінгу.

Тема 1. «Лідерами народжуються чи стають?» (Лідер – це... Теорії лідерства. У якому віці починає формуватися лідерська позиція у особистості? Типологія лідерів. Сфери діяльності лідера). Сутність і структура лідерських якостей студентів.

Тема 2. Теорія лідерських якостей. Концепції лідерської поведінки. Концепції ситуаційного лідерства: концепція лідерської поведінки Р. Танненбаума-В. Шмідта, модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера, модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшарда.

Тема 3. «Пізнайте себе». Самооцінка і рівень домагань. Темперамент та характер. Структура характеру. Чи організована Ви людина? Чи здатні Ви впливати на інших? Самооцінка професійно значущих особистісних характеристик.



Тема 4. «Лідер і керівник». Стили керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний, гнучкий (комбінований). Стиль лідерства у різних ситуаціях. Лідер-організатор. Система організації справи. Робота в команді. Тімбілдинг. Конфлікт-менеджмент.

Тема 5. «Лідер і колектив». Система взаємовідносин у колективі. Психологічний клімат. Психологічна сумісність людей. Механізм ціннісного обміну як основа динаміки лідерства в групі. Лідер – індикатор колективу.

Тема 6. «Професійна мотивація керівника». Мотив і мотивація. Роль мотивації керівника у професійній діяльності та взаємодії з колективом. Мотивація досягнення успіху та прагнення уникнути невдачі.

Тема 7. «Мистецтво розпізнавати людей». Здібності. Соціальний інтелект. Емоції та почуття. Вольові процеси: саморегуляція та самоконтроль в діяльності керівника. Вольові якості особистості, їх роль в управлінні колективом.

Тема 8. «Комунікативна компетентність лідера». Особистість у дзеркалі спілкування. Роль слова у житті людини. Спілкування як вид діяльності. Чинники й закономірності ефективності спілкування. Вербальна і невербальна комунікація. Стили й моделі спілкування. Професійний такт і етика ділового спілкування.

Під час проведення тренінгу відбувалося закріплення у студентів набутих знань, управлінських умінь та досвіду, отриманого під час проходження практики, також відбувалося рольове програвання ситуацій майбутньої професійної діяльності. Тренінгові заняття мали практико-орієнтований характер: студенти висловлювали власну позицію при вирішенні ситуацій, які моделюють діяльність менеджера; здійснювали аналіз реальних професійних ситуацій, надавали їм оцінку з різних позицій; здійснювали пошук різних способів вирішення ситуацій.

Усі заняття детально описані, містять алгоритм дій з визначенням мети і завдань, які вони вирішують, завдання для самостійної роботи. Повний опис

тренінгових вправ, які використовувались під час проведення тренінгу «Лідер майбутнього» наведені у Додатку П.

Задля розвитку у студентів управлінської компетентності та розвитку професійно важливих якостей (комунікативних, організаторських, лідерських та ін.) використовували комплекс інтерактивних та інноваційних методів групової роботи: «мозковий штурм» (*Brainstorming*), метод «кейс-стаді» (*case-study*), метод «SWOT-аналізу», «модерація», «Коло ідей», метод «Всесвітнє кафе» (*World Café*).

Вказані методи групової роботи застосовувалися під час проведення семінарських та практичних занять з навчальних дисциплін, «Теоретичні основи ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту», «Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури», «Теорія системного підходу в професійній діяльності менеджера фізичної культури».

Реалізація методу «мозкового штурму» (*Brainstorming*) відбувалась *поетапно*: 1) Формулювання навчальної проблеми, обґрунтування її рішення. Визначення умов і правил групової роботи. Вказується, що порушення правил знімається від 2 до 4 балів із групи. Створення декількох робочих груп по 3-5 осіб та групи експертів, яка буде оцінювати і відібрати кращі із запропонованих ідей. 2) Експрес-розминка. Швидкий пошук відповідей на питання і завдання тренувального характеру, які завчасно підготовлені викладачем. Це одночасно мотиваційне налаштування і перевірка роботи груп: студенти в групах мають можливість перевірити свій інтелектуальний потенціал. 3) «Штурм» поставленої проблеми (тривалість 10-15 хв.). Викладач швидко уточнює завдання. Нагадує про дотримання вже встановлених правил. Спостереження експертів за генеруванням ідей у групах під починається одночасно у всіх групах за сигналом викладача. У групі учасники по черзі висловлюють вголос свої ідеї. Експерти фіксують ідеї, які були висловлені у групах; роботу членів груп, дотримання ними правил. 4) Обговорення експертами підсумків роботи груп. 5) Добір ними й оцінка найкращих ідей. 6) Повідомлення про результати

«мозкового штурму». 7) Публічний захист найкращих ідей. Допоміжними інструментами під час використання цього методу були мультимедійні онлайн платформи, дошки, а саме – для опитування та анкетування – кахут (Kahoot), для перевірки, оцінювання та підбиття підсумків роботи студентів – гугл клас (Google Classroom), для одночасної спільної групової роботи – гугл джамборд (Google Jamboard), міро (Miro), падлет (Padlet), вайтборд (Whiteboard).

Метод *SWOT-аналізу* (Strong, Weak, Opportunities, Threats – сильні, слабкі сторони, можливості, загрози) полягає у всебічному аналізі проблеми, задачі, діяльності і використовувався під час групової роботи студентів для аналізу певної задачі, проблеми. Студенти визначали сильні та слабкі сторони, обговорювали можливості та шляхи вирішення певної проблеми, задачі, а також, аналізували загрози, які могли виникнути під час вирішення цієї задачі.

Реалізація методу «SWOT-аналіз» відбувалась у *чотири етапи*: 1) об'єднання (об'єднання студентів у 4 групи (4-6 осіб); 2) вибір об'єкта (вибір об'єкту аналізу – наприклад, спортивний клуб). Учасникам пропонується за 3 хвилини дати визначення цього поняття та назвати його загальні ознаки; 3) завдання (кожній групі надається завдання за 5 хвилин скласти список однієї із сторін аналізу: сильних, слабких сторін, можливостей чи небезпек, які може нести в собі оговорений об'єкт (задача, проблема); 4) виконання (робота виконується на стандартних аркушах паперу А4, почергово записуються всі думки, а потім всі аркуші прикріплюються на великий аркуш (або дошку) і презентуються групам. Робота виконується за допомогою сервісів для спільної роботи (ментальні карти, спільні документи, презентації тощо). Натепер викладачі мають змогу застосовувати будь які мультимедійні онлайн навчальні платформи, дошки, додатки для використання під час проведення занять зі студентами. Під час проведення SWOT-аналізу доречно застосовувати мультимедійні онлайн дошки для організації спільної роботи (канва (Canva), Гугл джамборд (Google Jamboard), міро (Miro), падлет (Padlet)), для ухвалення рішень та організації ідей (таймтоаст (Timetoast), трісайдер (Tricider)), для презентації спільного інтелектуального продукту (ауабукс (Ourboox)).

Студентам було запропоновано зробити SWOT-аналіз діяльності спортивного клубу «Адреналін». Було визначено: *Strong* (сильні сторони) – кваліфікований персонал, різноманітність послуг, гарна фінансова база, відповідність програм тренувань світовим стандартам, гарна репутація клубу, постійна клієнтська база, широкий спектр додаткових послуг, популярність; *Weak* (слабкі сторони) – реклама, ціни, погане місцезнаходження (далеко від центру міста та станції метро); *Opportunities* (можливості) – відкриття програм для дитячого фітнесу, інтеграція нових маловідомих видів фітнесу (кенгу джампінг (kangoos jumping)), пошук VIP клієнтів, стати лідером на ринку надання послуг корпораціям та великим фірмам; *Threats* (загрози) – конкуренція, низькі доходи споживачів, популяризація масових видів спорту, поява нових вимог щодо сертифікації інструкторів, поява великої кількості малих шейпінг клубів та тренажерних залів, які пропонують значно дешевші послуги.

Метод *SWOT-аналізу* дозволяє прогнозувати можливі наслідки, запропонувати знайти шляхи уникнення несприятливих наслідків, а також продемонструвати як за допомогою сильних сторін можна здолати слабкі сторони та загрози.

Також використовувався *метод «кейс-стаді» (case-study)*, який полягає в тому, що студент повинен проаналізувати запропоновану ситуацію та знайти оптимальне рішення. Перевагами цього методу в контексті формування управлінської компетентності є: практична спрямованість (використання теоретичних знань під час вирішення практичного завдання); інтерактивний формат (надає більш ефективне засвоєння матеріалу завдяки емоційному залученню та активній участі студентів. Учасники «занурюються» у запропоновану ситуацію з головою – у кейса є головний герой і команда, яка ставить себе на його місце під час вирішення проблеми. Таким чином, акцент під час навчання спрямований не на володіння готовими знаннями (навичками, вміннями), а на їх формування); конкретні навички (удосконалення софт скілс

(soft skills), які допомагають вирішувати будь-які ситуації, налагоджувати стосунки із колегами, клієнтами, адміністрацією тощо).

Студентам пропонували проаналізувати ситуацію для з'ясування ними функцій, які використовує менеджер у спортивній діяльності під час фахової діяльності. Було запропоновано кейс (case) – обґрунтуйте відповідь на питання: «Як здійснюється стратегічне планування спортивної організації? Охарактеризуйте ефективність застосованих методів і прийомів планування діяльності фізкультурно-спортивної організації»

Перед обговоренням ситуації студентів розподіляли на малі групи. Для цього було використано освітній онлайн-сервіс дайс фо класрум (Dice for Classroom), за допомогою якого було легко та швидко поділено всіх учасників. Викладач допомагав, контролював та спрямовував дії студентів, уникаючи прямих ситуацій. У кожній малій групі студенти аналізували інформаційний матеріал до кейсу, обговорювали ситуацію та приймали власне вірне рішення (10 хвилин). Далі майбутні менеджери у спортивній діяльності обирали доповідача, який презентував варіант вирішення педагогічної управлінської ситуації, висловлюючи думку групи (5 хвилин). Під час презентації було використано такі онлайн ресурси: канва (Canva), бансі (Bunsee) для швидкої демонстрації власного інтелектуального продукту. Студенти дискутували, висували власні пропозиції, ставили запитання, і тільки після спільного обговорення приймали остаточне рішення щодо професійної ситуації. При розв'язанні кейсу студенти не лише використовували набуті теоретичні знання, а й проявляли свої особистісні якості, зокрема вміння працювати в групах, а також демонстрували рівень розуміння ситуації. Така тісна взаємодія в мініколективі дозволила майбутнім менеджерам у спортивній діяльності стати активними суб'єктами навчання, визначити власну позицію, поглибити знання щодо обговорюваної проблеми, що позитивно впливає на формування управлінської компетентності майбутніх спортивних менеджерів.

*Метод «Всесвітнє кафе» (World Café)* полягає у зборі різних точок зору групи (як малої, так і великої) відносно важливого питання або проблеми. У

процесі обговорення концентрується досвід і значний об'єм знань присутніх, створюються умови для взаємного інтенсивного навчання. Основними учасниками цього методу є «спонсор кафе» – особа, яка зацікавлена у проведенні, «господар кафе» – фасилітатор, «команда дизайну» – допомагає організувати і проводити захід та є учасниками процесу реалізації методу.

Реалізація методу проходила таким чином. Спочатку формувалися групи по чотири студенти, призначався «господар столу». Перед кожною групою ставилося питання і тривало обговорення, потім студенти могли переходити до інших столів. «Господарі» залишалися на своїх місцях, їх основне завдання було ознайомити учасників з результатами роботи попередньої групи та фіксувати нові ідеї. Переміщення учасників відбувалося до тих пір, поки кожен учасник повернеться за свій стіл. Тоді відбувалося узагальнення ідей, створення галереї ідей і консолідація основних. Етапи реалізації методу: 1) представлення учасників дискусії (студентів), господарів столиків (викладачів, запрошених фахівців) – 5 хвилин; 2) ознайомлення з правилами проведення дискусії. Мультимедійна презентація проблеми (пауер поінт (Power Point), гугл презентейшенс (Google Presentations)) – 15 хвилин; 3) робота в групах – 20 хвилин; 4) обмін столиками (1-й перехід учасників) – 20 хвилин; 5) обмін столиками (2-й перехід учасників) – 15 хвилин; 6) презентація результатів кожного столу – 30 хвилин; 7) підведення підсумків – 15 хвилин.

Загалом, *метод «Всесвітнє кафе»* в контексті формування управлінської компетентності дозволяє залучити до обговорення колективний інтелект і закликає до багаторівневого діалогу (студенти, викладачі, фахівці), у процесі якого у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності шліфується мистецтво розмови у відкритій атмосфері.

*Метод «Коло ідей»* застосовувався для обговорення гострої проблеми, збирання інформації, інтенсивної перевірки обсягу й глибини наявних знань майбутніх менеджерів у спортивній діяльності задля формування у них управлінської компетентності. Порядок проведення методу: студентів розподілили на 4 мінігрупи, їм було поставлено дискусійне питання «Що таке

ринок фізкультурних послуг та які чинники впливають на цей ринок?» та запропоновано його обговорення в малих групах (15 хвилин); після обговорення кожна група представляла всього один аспект проблеми, яку обговорювали (5 хвилин); групи висловлювались по черзі, доки не було вичерпано всі відповіді; під час обговорення було складено повний список зазначених ідей (для цього було використано інтерактивну дошку та мультимедійний ресурс міро (Miro) для одночасної групової співпраці); коли всі ідеї були зазначені, відбулася дискусія, під час якої було розглянуто всю проблему в цілому (15 хвилин); останній етап – підбиття підсумків (5 хвилин). Застосування цього методу під час практичних занять із майбутніми менеджерами спортивної діяльності розкрило їх творчий потенціал, комунікативні, аналітичні, організаційні навички та активізувало набутий теоретичний матеріал.

*Метод «Модерація»* в процесі фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності використовувався задля активізації аналітичної та рефлексивної діяльності студентів, розвиток дослідницьких та проєктних умінь, розвиток комунікативних здібностей та навичок під час командної (колективної) роботи. Наведемо приклад застосування методу модерації на тему «Функції менеджменту фізкультурно-спортивної організації». Метою теми для обговорення є виявлення певних функцій, які характерні для спортивної організації; допомога студентам визначити всі функції спортивної організації. Студентам (будь яка кількість) пропонується обговорити, проаналізувати та скласти список управлінських функцій фізкультурно-спортивної організації. Технічним засобом можна обрати спеціально створений чат на сайті закладу вищої освіти (модерація в чаті), або на освітній платформі мудл (Moodle). Допоміжними інтерактивними інструментами можуть бути ансвергарден (AnswerGarden), квізлет (Quizzlet), тайнітеп (TinyTap). Цей метод можна використовувати не тільки на практичних заняттях, а й для самостійної роботи студентів, тому час виконання завдання може змінюватися залежно від виду заняття (практичне, самостійне). Після закінчення роботи викладач-

модератор може прокоментувати, скорегувати (за потреби) та узагальнити відповіді студентів.

Так, під час *організації самостійної роботи* з управлінських дисциплін студенти виконували наступні завдання: підготовка наочного матеріалу та рефератів за темами вказаних дисциплін; написання курсових робіт, доповідей для участі у навчальних дискусіях та студентських конференціях за такими темами: «Шляхи професійного самовдосконалення», «Професійно важливі якості спортивного менеджера», «Професійна рефлексія як засіб професійного розвитку», «Аналіз і самоаналіз як засіб професійного розвитку» та ін.

Усі методи і форми роботи (практика, тренінг, інтерактивні та інноваційні методи), вправи та ситуації, які використовувалися у ході формувального експерименту були адаптовані у контексті майбутньої управлінської діяльності і мали за мету здійснити вплив на особистісні структури студента (цілепокладання, інтерес, мотивацію, професійну спрямованість, систему знань), на їх розвиток і вдосконалення, що сприятиме формуванню управлінської компетентності.

### **2.3. Аналіз результатів експериментальної роботи**

У даному підрозділі наведено результати контрольного експерименту, які були отримані після реалізації педагогічних умов, спрямованих на формування управлінської компетентності в майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Після запровадження в освітній процес педагогічних умов була проведена педагогічна діагностика змін, які відбулися у рівні сформованості управлінської компетентності в порівнянні з констатувальним етапом. Визначення рівня сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності здійснювалось за методиками, які використовувалися на констатувальному етапі експерименту.

Визначення рівня знань студентів здійснювалось під час поточного й підсумкового контролю з навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки «Організація і менеджмент фізичної культури та



спорту», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент у спортивній діяльності», виконання студентами тестових завдань. Узагальнені результати наведено в табл. 2.24, 2.25.

Таблиця 2.24

**Узагальнені результати оцінювання рівня знань студентів ЕГ, у %  
(порівняльний аналіз)**

Види знань	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Загальноуправлінські знання	11,4	20,8	67,8	30,8	46,7	22,5
Спортивно-управлінські знання	11,0	20,4	68,6	30,7	47,0	22,3
Соціально-психологічні знання	11,2	20,5	68,3	30,8	46,8	22,4
Середнє значення	11,2	20,6	68,2	30,8	46,8	22,4

Таблиця 2.25

**Узагальнені результати оцінювання рівня знань студентів КГ, у %  
(порівняльний аналіз)**

Види знань	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Загальноуправлінські знання	11,6	20,9	67,5	17,2	30,4	52,4
Спортивно-управлінські знання	11,2	20,5	68,3	17,1	29,7	53,2
Соціально-психологічні знання	11,4	20,6	68,0	17,2	30,0	52,8
Середнє значення	11,4	20,7	67,9	17,2	30,0	52,8

Наведені дані свідчать, що в експериментальній групі є позитивна динаміка кількості студентів, які мають високий і середній рівень сформованості знань (загальноуправлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних), які складають теоретичну основу управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності.

Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності студентів ЕГ та КГ за *когнітивним критерієм* наведено в табл. 2.26.

**Узагальнені результати сформованості у студентів управлінської компетентності за когнітивним критерієм (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап				Контрольний етап			
	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)		ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Високий	14	11,2	15	11,4	39	30,9	22	17,2
Середній	26	20,6	26	20,7	58	46,7	38	30,0
Низький	85	68,2	86	67,9	28	22,4	67	52,8

Узагальнені результати свідчать, що після проведеної експериментальної роботи більшість студентів експериментальної групи виявила високий і середній рівень сформованості знань (загальноуправлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних) – 30,9% і 46,7% відповідно. Також в експериментальній групі зменшилася кількість студентів, які мають низький рівень знань – 22,4% (початкові дані – 68,2%). Це означає, що більшість студентів у достатньо повному обсязі засвоїла навчальний матеріал; оволоділа професійно-орієнтованим змістом управлінської діяльності під час вивчення інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент»; розширила обсяг знань про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; технології, їх видів та прийомів застосування у професійній діяльності; про управління фізкультурно-спортивними організаціями, установами, підрозділами; про лідерство і управління, технології командного управління, теоретичних основ ефективного лідерства та ін.; вільно використовує професійну термінологію та застосовує знання на практиці. У студентів контрольної групи також є позитивна динаміка за цим показником є, але значно менша, ніж у рівні знань студентів ЕГ.

Діагностика показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *особистісно-професійним критерієм* здійснювалась за допомогою методики діагностики мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях (І. Ладанов, В. Уразаєва), опитувальника для діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева), методики діагностики особистості на мотивацію до успіху

(Т. Елерс), методики «Вольові якості особистості» (М. Чумаков), методики діагностики комунікативної толерантності (В. Бойко), тесту «Визначення рівня конфліктостійкості», методика діагностики лідерських здібностей (Є. Жариков, Є. Крушельницький), методики «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей» «(КОС-2)».

Дослідження динаміки у прояві мотиваційних орієнтацій студентів у міжособистісних комунікаціях здійснювалось за відповідною методикою (І. Ладанов, В. Уразаєва). Результати діагностики наведено в табл. 2.27- 2.29.

Таблиця 2.27

### **Сформованість мотиваційних орієнтацій студентів ЕГ у міжособистісних комунікаціях, у % (порівняльний аналіз)**

Мотиваційні орієнтації	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Орієнтація на прийняття партнера	18,1	27,6	54,3	35,6	49,6	14,8
Орієнтація на адекватність сприйняття й розуміння партнера	18,3	27,4	54,3	35,2	49,6	15,2
Орієнтація на досягнення компромісу	17,9	27,2	54,9	35,4	50,1	14,5

Таблиця 2.28

### **Сформованість мотиваційних орієнтацій студентів КГ у міжособистісних комунікаціях, у % (порівняльний аналіз)**

Мотиваційні орієнтації	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Орієнтація на прийняття партнера	18,2	27,8	54,0	22,2	36,2	41,6
Орієнтація на адекватність сприйняття й розуміння партнера	18,2	27,6	54,2	22,8	36,4	40,8
Орієнтація на досягнення компромісу	18,0	27,4	54,6	22,4	36,6	41,0

Аналіз отриманих результатів свідчить, що у значної кількості студентів експериментальної групи змінилися мотиваційні орієнтації в міжособистісних комунікаціях за всіма шкалами. Зокрема, збільшилася кількість студентів з орієнтацією в спілкуванні на прийняття партнера (на високому рівні – з 18,1% до 35,6%, на середньому – з 27,6% до 49,6%); з орієнтацією на адекватність сприйняття й розуміння партнера (на високому рівні з 18,3% до 35,2%, на середньому – з 27,4% до 49,6%). Після проведеної експериментальної роботи (використання під час занять тренінгу ситуаційних вправ і прийомів, спрямованих на розвиток у студентів мотивації до взаємодії в процесі управління), збільшилася кількість студентів, які мають орієнтацію на досягнення компромісу – високий рівень – 35,4% (на початку – 17,9%), середній рівень – 50,1% (на початку – 27,2%). У контрольній групі студентів також є певна позитивна динаміка у мотиваційних орієнтаціях, але незначна.

*Таблиця 2.29*

**Показники загальної гармонійності комунікативних орієнтацій студентів,  
у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	Констатувальний етап	Контрольний етап	Констатувальний етап	Контрольний етап
Високий	18,1	35,4	18,1	22,4
Середній	27,4	49,8	27,6	36,4
Низький	54,5	14,8	54,3	41,2

Результати свідчать, що після проведеної експериментальної роботи у студентів експериментальної групи змінилися показники загальної гармонійності комунікативних орієнтацій. В ЕГ на контрольному етапі високий рівень гармонійності комунікативних орієнтацій мають 35,4% (на початку роботи – 18,1%), середній рівень – 49,8% (на початку – 27,4%), суттєво зменшилась кількість студентів, які мають низький рівень гармонійності комунікативних орієнтацій з 54,5% до 14,8%.

Це означає, що проведена експериментальна робота стимулювала позитивні зміни в розвитку мотиваційної спрямованості на взаємодію в

управлінському спілкуванні. У контрольній групі студентів також є певна позитивна динаміка у розвитку мотивації студентів, але незначна.

Отримані тенденції знайшли підтвердження за результатами діагностики мотивів професійної діяльності фахівців (Т. Францева), які наведено в табл. 2.30.

Таблиця 2.30

**Узагальнені результати діагностики мотивів професійної діяльності студентів, у % (порівняльний аналіз)**

Мотиви професійної діяльності	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ	КГ	ЕГ	КГ
Мотив життєзабезпечення	31,2	31,5	18,8	26,7
Мотив взаємодії	10,4	10,3	15,8	12,7
Мотив визнання	21,3	21,1	15,2	18,8
Пізнавальний мотив	13,7	13,2	17,2	15,2
Мотив активності	11,2	11,4	15,3	12,3
Мотив самореалізації	12,2	12,5	17,7	14,3

Як видно із наведених даних, у студентів ЕГ відмічається значна позитивна динаміка. На початку експериментальної роботи у студентів ЕГ і КГ домінували зовнішні мотиви професійної діяльності: мотиви життєзабезпечення і мотиви визнання. Після проведеної експериментальної роботи (вивчення спецкурсу «Самоменеджмент», виконання тренінгових і ситуативних вправ у тренінгу «Лідер майбутнього», участі в навчальних дискусіях тощо) відбулися зміни у рейтингу мотивів. Мотиви взаємодії мають 15,8% студентів ЕГ (на початку – 10,4%), мотиви активності 15,3% студентів ЕГ (на початку – 11,2%). Також збільшилася кількість досліджуваних ЕГ, які мають виражені пізнавальні мотиви – 17,2% (на початку – 13,7%).

В той час як у студентів КГ також є позитивні зміни, але не суттєві.

Узагальнені результати діагностики особистості на мотивацію до успіху (Т. Елерс) представлені в табл. 2.31.

Таблиця 2.31

**Узагальнені результати прояву мотивації до успіху студентів  
(порівняльний аналіз)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	Констатувальний етап	Контрольний етап	Констатувальний етап	Контрольний етап
Високий	12,6	31,4	12,4	17,6
Середній	21,7	48,3	21,4	30,6
Низький	65,7	20,3	66,2	51,8

Наведені результати свідчать, що збільшилася кількість студентів експериментальної групи, які мають високий (31,4%) та середній (48,3%) рівень прояву мотивації до успіху. Відповідно зменшилася кількість студентів, які мають низький рівень мотивації до успіху (з 65,7% до 20,3% досліджуваних).

У прояві змін мотивації до успіху студентів КГ також є позитивні зміни, але значно менші, ніж у студентів ЕГ. У 51,8% студентів контрольної групи виявлено низький рівень мотивації до успіху.

Діагностика змін у сформованості у студентів вольових якостей здійснювалась за методикою «Вольові якості особистості» (М. Чумаков). Отримані результати наведено в табл. 2.32, 2.33.

Таблиця 2.32

**Показники сформованості у студентів ЕГ вольових якостей, у %  
(порівняльний аналіз)**

Якості	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Відповідальність	14,2	21,4	64,4	32,4	44,2	23,4
Ініціативність	15,4	21,3	63,3	30,2	43,3	26,5
Рішучість	14,3	19,3	66,4	33,6	44,6	21,8
Самостійність	19,5	25,7	54,8	33,1	45,3	21,6
Витримка	16,1	23,4	60,5	33,3	44,3	22,4
Наполегливість	17,3	24,3	58,4	34,8	46,7	18,5
Енергійність	16,5	19,2	64,3	33,7	45,6	20,7
Уважність	18,6	22,7	58,7	35,6	45,6	18,8
Цілеспрямованість	16,2	22,9	60,9	34,5	46,4	19,1
Середнє арифм.	16,5	22,2	61,3	33,5	45,1	21,4

**Показники сформованості у студентів КГ вольових якостей, у %  
(порівняльний аналіз)**

Якості	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	високий	середній	низький	високий	середній	низький
Відповідальність	14,6	21,6	63,8	17,6	27,2	55,2
Ініціативність	15,6	20,5	63,9	17,3	24,3	58,4
Рішучість	14,7	19,8	65,5	18,7	26,7	54,6
Самостійність	19,3	25,2	55,5	24,5	34,7	40,8
Витримка	16,3	23,3	60,4	21,6	30,7	47,7
Наполегливість	17,4	24,4	58,2	21,8	30,5	47,7
Енергійність	16,6	19,4	64,0	19,7	24,9	55,4
Уважність	18,5	22,2	59,3	24,2	32,5	43,3
Цілеспрямованість	16,3	23,4	60,3	20,8	29,5	49,7
Середнє арифм.	16,6	22,2	61,2	20,7	29,0	50,3

Після проведення комплексу психолого-педагогічних заходів у межах реалізації педагогічних умов, як свідчать отримані дані, у рівні розвитку вольових якостей (ініціативності, цілеспрямованості, рішучості, наполегливості, витримки, самостійності і ініціативності) у студентів ЕГ відбулися значні позитивні зміни (табл. 2.32).

Узагальнені середні показники свідчать, що високий і середній рівень сформованості вольових якостей мають 33,5% і 45,1% студентів ЕГ, у порівнянні із початковими даними – 16,5% та 22,2%. Відповідно зменшилася і кількість студентів ЕГ, які мали низький рівень сформованості вказаних якостей. У динаміці рівня сформованості вольових якостей у студентів КГ також є позитивні зміни, але незначні у порівнянні з у студентами ЕГ. Як свідчать узагальнені середні показники (табл. 2.33), більшість у студентів КГ мають низький і середній рівень (50,3% і 29,0% відповідно) сформованості вольових якостей.

Одним із показників управлінської компетентності є комунікативна толерантність. Для її діагностики використовували методику «Діагностика комунікативної толерантності» (В. Бойко). Результати наведено в табл 2.34.

Таблиця 2.34

**Результати сформованості в студентів комунікативної толерантності, у %  
(порівняльний аналіз)**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	Констатувальний етап	Контрольний етап	Констатувальний етап	Контрольний етап
Високий	15,2	33,2	15,3	19,8
Середній	27,3	50,1	27,1	36,1
Низький	57,5	16,7	57,6	44,1

Отримані результати свідчать, що в студентів експериментальної групи відбулися зміни в розвитку комунікативної толерантності. Значно збільшилася кількість студентів, які мають високий (з 15,2% до 33,2%) та середній (з 27,3% до 50,1%) рівень її сформованості. Це означає, що проведена експериментальна робота, спрямована на її розвиток (тренінгові вправи, управлінські ситуації, ділові та рольові ігри, використання ситуаційних вправ та ін.), стимулювала в студентів підвищення рівня комунікативної толерантності. Тобто студенти більше контролювали власні емоції, менше акцентували увагу на негативних (неприємних) рисах співрозмовника, проявляли витримку, що позитивно позначилося на ефективності спілкування в ситуаціях управління.

У розвитку комунікативної толерантності студентів контрольної групи також є певні позитивні зміни, але незначні. Діагностику змін у прояві конфліктостійкості у студентів здійснювали за допомогою відповідного тесту. Дані наведено в табл. 2.35.

Таблиця 2.35

**Показники сформованості у студентів конфліктостійкості,  
у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
Високий	14,2	14,6	32,3	18,7
Середній	22,3	22,7	49,4	30,6
Низький	63,5	62,7	18,3	50,7



Як видно із наведених даних у студентів ЕГ відмічається значна позитивна динаміка у сформованості конфліктостійкості. Узагальнені середні показники свідчать, що високий і середній рівень сформованості конфліктостійкості мають 32,3% і 49,4% студентів, у порівнянні із початковими даними – 14,2% та 22,3%. Це означає, що студенти ЕГ більш усвідомлено ставляться до висловлення позицій, прагнуть уникнути суперечок та не допустити конфліктної ситуації.

Відповідно зменшилася і кількість студентів, які мали низький рівень сформованості конфліктостійкості. В той час як у студентів КГ також є позитивні зрушення, але не суттєві.

Діагностика змін у рівні прояву у студентів лідерських здібностей здійснювалось за допомогою відповідної методики (Є. Жариков, Є. Крушельницький). Отримані результати наведено в табл. 2.36.

*Таблиця 2.36*

**Узагальнені результати сформованості у студентів лідерських здібностей, у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
Високий	16,2	16,6	34,2	20,3
Середній	27,4	27,6	50,3	36,4
Низький	56,4	55,8	15,5	43,3

Як свідчать наведені результати у студентів ЕГ відмічається значна позитивна динаміка у сформованості лідерських здібностей. Узагальнені середні показники свідчать, що високий і середній рівень сформованості лідерських здібностей мають 34,2% і 50,3% студентів, у порівнянні із початковими даними – 16,2% та 27,4%. Відповідно зменшилася і кількість студентів, які мали низький рівень сформованості лідерських здібностей. У розвитку лідерських здібностей студентів КГ також є позитивні зрушення, але не суттєві.

Наступним кроком нашого дослідження було визначення змін у рівні сформованості у студентів комунікативних і організаторських схильностей за допомогою методики «Діагностика комунікативних і організаторських схильностей» «(КОС-2)». Результати наведено в табл. 2.37, 2.38.

Таблиця 2.37

**Узагальнені результати сформованості у студентів ЕГ комунікативних і організаторських схильностей, у % (порівняльний аналіз)**

Шкали	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Комунікативні схильності	17,6	28,2	54,2	33,8	48,5	17,7
Організаторські схильності	15,2	26,2	58,6	31,6	47,2	21,2
Середнє значення	16,4	27,2	56,4	32,7	47,8	19,5

Таблиця 2.38

**Узагальнені результати сформованості у студентів КГ комунікативних і організаторських схильностей, у % (порівняльний аналіз)**

Шкали	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Комунікативні схильності	17,8	28,0	54,2	22,3	36,3	41,4
Організаторські схильності	15,4	26,4	58,2	20,4	34,1	45,5
Середнє значення	16,6	27,2	56,2	21,3	35,2	43,5

Як видно із наведених даних (табл. 2.37) у студентів ЕГ відмічається значна позитивна динаміка у сформованості комунікативних і організаторських схильностей. Узагальнені середні показники свідчать, що високий і середній рівень сформованості комунікативних і організаторських схильностей мають 32,7% і 47,8% студентів, у порівнянні із початковими даними – 16,4% та 27,2%. Відповідно зменшилася і кількість студентів, які мали низький рівень їх сформованості.

У динаміці рівня сформованості комунікативних і організаторських схильностей у студентів КГ також є позитивні зміни, але незначні у порівнянні із студентами ЕГ. Як свідчать узагальнені середні показники (табл. 2.38), більшість у студентів КГ мають низький і середній рівень (43,5% і 35,2% відповідно) сформованості комунікативних і організаторських схильностей.

Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *особистісно-професійним критерієм* наведено в табл. 2.39.

Таблиця 2.39

**Сформованість управлінської компетентності студентів  
за особистісно-професійним критерієм (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап				Контрольний етап			
	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)		ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Високий	19	15,2	19	15,1	41	32,6	25	19,6
Середній	31	24,6	31	24,5	61	48,9	41	32,6
Низький	75	60,2	77	60,4	23	18,5	61	47,8

Узагальнені результати свідчать, що проведення комплексу психолого-педагогічних заходів при реалізації педагогічних умов, стимулювало позитивну динаміку у сформованості показників особистісно-професійного критерію управлінської компетентності, а саме, розвитку професійно важливих якостей (лідерських, комунікативних, вольових, організаторських) та мотивації до професійної діяльності, які сприяють ефективному виконанню управлінських функцій у спортивних організаціях. Сформованість управлінської компетентності за даним критерієм у студентів ЕГ переважно має середній і високий рівень – 48,9% і 32,6% відповідно. Також в експериментальній групі зменшилася кількість студентів з низьким рівнем сформованості управлінської компетентності за даним критерієм – до 18,5% (початкові дані – 60,2%).

У студентів КГ сформованість управлінської компетентності за особистісно-професійним критерієм також має позитивну динаміку, але

більшість студентів має низький і середній рівень (47,8% і 32,6% відповідно) її сформованості.

Діагностика показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *операційно-управлінським критерієм* здійснювалася на основі оцінки виконання студентами ЕГ та КГ управлінських кейсів і тестових завдань з дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки («Організація і менеджмент фізичної культури та спорту», «Менеджмент у спортивній діяльності», «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту», «Основи управління фізичною культурою та спортом»), за допомогою використання тесту «Управлінські здібності» (С. Соловійов), тесту комунікативних вмінь (Л. Міхельсона у модифікації Ю. Гільбуха), методики «Визначення рівня лідерського потенціалу».

Визначення рівня сформованості у студентів управлінських умінь і навичок (див. табл. 2.2) здійснювалася на основі оцінки виконання студентами (ЕГ та КГ) управлінських кейсів і тестових завдань з вказаних дисциплін. Приклади управлінських кейсів і тестових завдань з дисциплін фундаментально-професійної підготовки наведено у Додатку М.

Узагальнені результати оцінювання рівня управлінських умінь при виконанні студентами ЕГ та КГ управлінських кейсів і тестових завдань наведено в табл. 2.40, 2.41.

Таблиця 2.40

**Узагальнені результати рівня сформованості управлінських умінь студентів ЕГ, у % (порівняльний аналіз)**

Види умінь	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Інформаційно-аналітичні	11,6	20,6	67,8	29,2	47,8	23,0
Планувально-прогностичні	11,8	20,8	67,4	29,6	47,8	22,6
Організаторські	11,2	20,6	68,2	29,4	47,8	22,8
Комунікативно-управлінські	11,6	21,2	67,2	29,4	47,8	22,8
Середнє значення	11,6	20,8	67,6	29,4	47,8	22,8

Таблиця 2.41

**Узагальнені результати рівня сформованості управлінських умінь студентів КГ, у % (порівняльний аналіз)**

Види умінь	Констатувальний етап			Контрольний етап		
	Високий	Середній	Низький	Високий	Середній	Низький
Інформаційно-аналітичні	11,5	20,7	67,8	16,1	28,5	55,4
Планувально-прогностичні	11,3	20,5	68,2	16,3	28,5	55,2
Організаторські	11,4	20,7	67,9	16,5	28,5	55,0
Комунікативно-управлінські	11,5	20,9	67,6	16,3	28,5	55,2
Середнє значення	11,4	20,7	67,9	16,3	28,5	55,2

Отримані узагальнені результати свідчать, що у студентів ЕГ є позитивна динаміка у сформованості управлінських умінь і навичок. У 47,8% і 29,4% студентів ЕГ діагностовано середній і високий рівень сформованості умінь відповідно. В експериментальній групі зменшилася кількість студентів з низьким рівнем сформованості управлінських умінь і навичок до 22,8% (початкові дані – 67,6%), що свідчить про ефективність використання в освітньому процесі обраних методів і форм навчання (проблемних ситуацій, вирішення управлінських кейсів та ситуацій, виконання ситуативних вправ).

У студентів КГ також є позитивні зміни, але незначні у порівнянні з показниками ЕГ. Більшість студентів КГ мають низький і середній рівень (55,2% і 28,5% відповідно) сформованості управлінських умінь і навичок.

Динаміка сформованості у студентів управлінських здібностей здійснювалась за допомогою методики «Управлінські здібності» (С. Соловійов). Отримані результати наведено в табл. 2.42.

Таблиця 2.42

**Узагальнені результати сформованості у студентів лідерських здібностей, у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
Високий	14,6	14,8	31,3	18,6
Середній	21,2	21,6	47,8	30,7
Низький	64,2	63,6	20,9	50,7

Наведені дані свідчать про позитивну динаміку у сформованості управлінських здібностей студентів ЕГ. Узагальнені середні показники свідчать, що високий і середній рівень сформованості управлінських здібностей мають 31,3% і 47,8% студентів у порівнянні із початковими даними – 14,6% та 21,2%. Відповідно зменшилася кількість студентів, які мали низький рівень прояву управлінських здібностей. У студентів КГ також є позитивні зміни, але незначні у порівнянні з результатами ЕГ.

Наступним кроком нашого дослідження було визначення рівня змін у сформованості у студентів комунікативних вмінь. Результати тестування комунікативних вмінь (Л. Міхельсона у модифікації Ю. Гільбуха) наведено в табл. 2.43.

Таблиця 2.43

**Узагальнені результати сформованості у студентів комунікативних вмінь, у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
Високий	12,4	12,2	29,3	16,7
Середній	21,3	21,6	49,8	28,8
Низький	66,3	66,2	20,9	54,5

Як видно із наведених даних у студентів ЕГ відмічається значна позитивна динаміка у сформованості комунікативних вмінь (встановлювати контакт, підтримувати діалог, адекватно і правильно реагувати на критику і негативні висловлювання, проявляти співчуття та ін.). Більшість студентів ЕГ виявили середній і високий рівень їх сформованості – 49,8% і 29,3% відповідно.

У показниках сформованості вказаних вмінь студентів КГ також є позитивна динаміка, але незначна. Студенти КГ виявили низький і середній рівень сформованості комунікативних вмінь (54,5% і 28,8% відповідно).

Дослідження рівня розвитку лідерського потенціалу студентів здійснювали за відповідною методикою, результати якої наведено в табл. 2.44.

Таблиця 2.44

**Узагальнені результати розвитку лідерського потенціалу у студентів,  
у % (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап	
	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
Високий	12,1	12,4	30,3	15,8
Середній	20,2	20,4	48,2	28,6
Низький	67,7	67,2	21,5	55,6

Результати свідчать, що у студентів ЕГ є значна позитивна динаміка у рівні розвитку лідерського потенціалу. Студенти експериментальної групи виявили високий (30,3%) та середній (48,2%) рівень лідерського потенціалу. В експериментальній групі значно зменшилася кількість студентів з низьким рівнем лідерського потенціалу – до 21,5% (початкові дані – 67,7%).

У студентів контрольної групи також є позитивні зміни, але не суттєві у порівнянні з показниками студентів ЕГ. Більшість студентів КГ виявили на низький рівень (55,6%) прояву лідерського потенціалу.

Узагальнені результати оцінювання сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності за *операційно-управлінським критерієм* наведено в табл. 2.45.

За результатами проведеної роботи, як свідчать наведені дані, у студентів ЕГ спостерігаються значні позитивні зрушення у сформованості управлінської компетентності за операційно-управлінським критерієм.

Таблиця 2.45

**Узагальнені результати сформованості управлінської компетентності студентів за операційно-управлінським критерієм (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап				Контрольний етап			
	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)		ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Високий	13	10,3	14	10,5	37	29,8	19	15,1
Середній	25	20,2	26	20,7	61	48,6	36	28,4
Низький	87	69,5	87	68,8	27	21,6	72	56,5

Значна кількість студентів ЕГ виявила середній (48,6%) та високий (29,8%) рівень сформованості управлінської компетентності. Також в ЕГ спостерігається відповідне зменшення кількості студентів з низьким рівнем її сформованості – до 21,6% (початкові дані – 69,5%). Це означає, що під час формувального експерименту більшість студентів оволоділи вміннями і навичками аналітичної роботи з інформацією та документацією, планування та організації роботи у відповідному суб'єкті фізкультурно-оздоровчої діяльності, набули досвіду реалізації технологій управління персоналом фізкультурно-спортивної організації, що сприяє формуванню управлінської компетентності в цілому.

У студентів КГ за сформованістю управлінської компетентності за даним критерієм також є позитивні зміни, але незначні. Студенти КГ мають переважно низький і середній рівень (56,5% і 28,4% відповідно) її розвитку.

Загальні результати контрольного етапу експерименту представлені у вигляді таблиць 2.46, 2.47 і 2.48.

Таблиця 2.46

**Сформованість управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності (студенти ЕГ) (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап		Динаміка показників	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<b>Когнітивний критерій</b>						
високий	14	11,2	39	30,9	+25	+19,7
середній	26	20,6	58	46,7	+32	+26,1
низький	85	68,2	28	22,4	-57	-45,8
<b>Особистісно-професійний критерій</b>						
високий	19	15,2	41	32,6	+22	+17,4
середній	31	24,6	61	48,9	+30	+24,3
низький	75	60,2	23	18,5	-52	-41,7
<b>Операційно-управлінський критерій</b>						
високий	13	10,3	37	29,8	+24	+19,5
середній	25	20,2	61	48,6	+36	+28,4
низький	87	69,5	27	21,6	-60	-47,9
<b>Загальний рівень сформованості управлінської компетентності</b>						
високий	15	12,1	39	31,2	+24	+19,1
середній	27	21,6	60	48,1	+33	+26,5
низький	83	66,3	26	20,7	-57	-45,6



Таблиця 2.47

**Сформованість управлінської компетентності майбутніх менеджерів  
у спортивній діяльності (студенти КГ) (порівняльний аналіз)**

Рівні	Констатувальний етап		Контрольний етап		Динаміка показників	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
<b>Когнітивний критерій</b>						
високий	15	11,4	22	17,2	+7	+5,8
середній	26	20,7	38	30,0	+12	+9,3
низький	86	67,9	67	52,8	-19	-15,1
<b>Особистісно-професійний критерій</b>						
високий	19	15,1	25	19,6	+6	+4,5
середній	31	24,5	41	32,6	+10	+8,1
низький	77	60,4	61	47,8	-16	-12,6
<b>Операційно-управлінський критерій</b>						
високий	14	10,5	19	15,1	+5	+4,6
середній	26	20,7	36	28,4	+10	+7,7
низький	87	68,8	72	56,5	-15	-12,3
<b>Загальний рівень сформованості управлінської компетентності</b>						
високий	16	12,6	22	17,3	+6	+4,7
середній	28	22,1	38	29,9	+10	+7,8
низький	83	65,3	67	52,8	-16	-12,5

Таблиця 2.48

**Результати сформованості управлінської компетентності  
майбутніх менеджерів у спортивній діяльності**

Рівні	ЕГ (125 осіб)		КГ (127 осіб)	
	осіб	%	осіб	%
Високий	39	31,2	22	17,3
Середній	60	48,1	38	29,9
Низький	26	20,7	67	52,8

На підставі отриманих узагальнених результатів можна зробити висновок про те, що в учасників експериментальної групи за всіма обраними критеріями і показниками зафіксовано більш виражена позитивна динаміка у змінах рівня сформованості управлінської компетентності, ніж у студентів контрольної групи.

На основі здійснення відповідних розрахунків встановлено, що в експериментальній групі кількість студентів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилася на 19,1%, а в контрольній – лише на 4,7%. Кількість студентів, у яких сформованість управлінської компетентності має низький рівень розвитку, в експериментальній групі зменшилася на 45,6%, а в контрольній – на 12,5%. На підставі отриманих результатів можна підсумувати, що реалізація вищевказаних педагогічних умов в освітньому процесі закладу вищої освіти дійсно сприяє ефективному формуванню управлінської компетентності студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Доведення статистичної значущості результатів проведеного експерименту було здійснено за допомогою застосування критерію  $\chi^2$ -Пірсона (див. Додаток С).

Результати контрольного експерименту схематично наведено у вигляді діаграм на рис. 2.4, 2.5, 2.6.

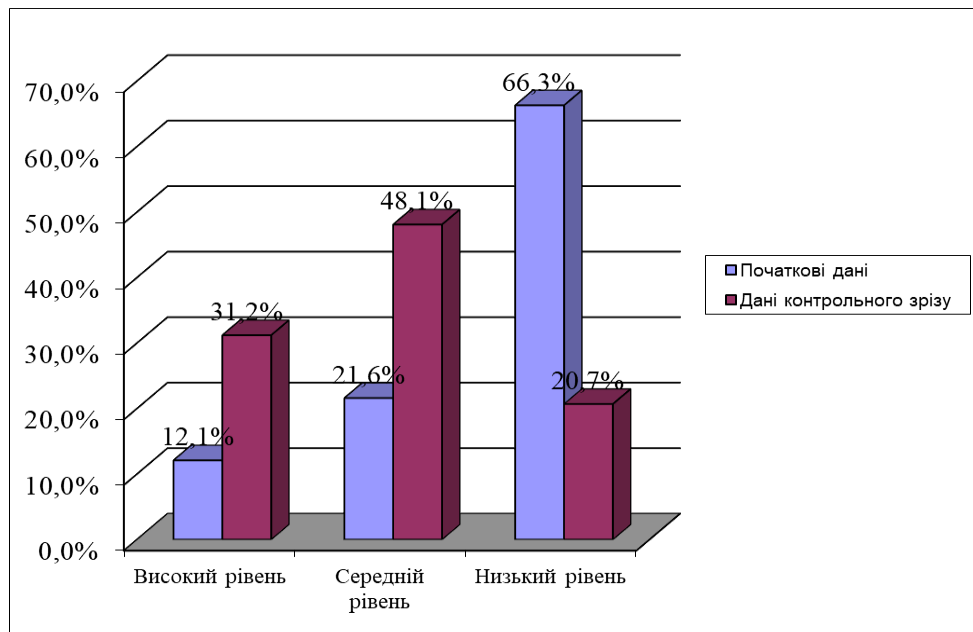


Рис. 2.4 Рівні сформованості управлінської компетентності студентів ЕГ  
(порівняльний аналіз)

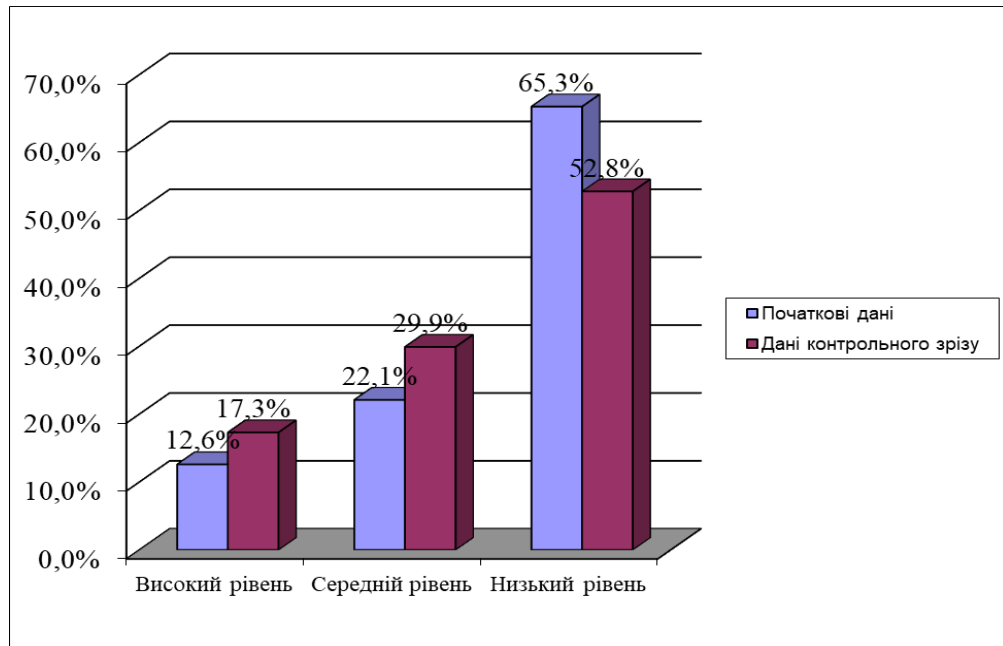


Рис. 2.5 Рівні сформованості управлінської компетентності студентів КГ  
(порівняльний аналіз)

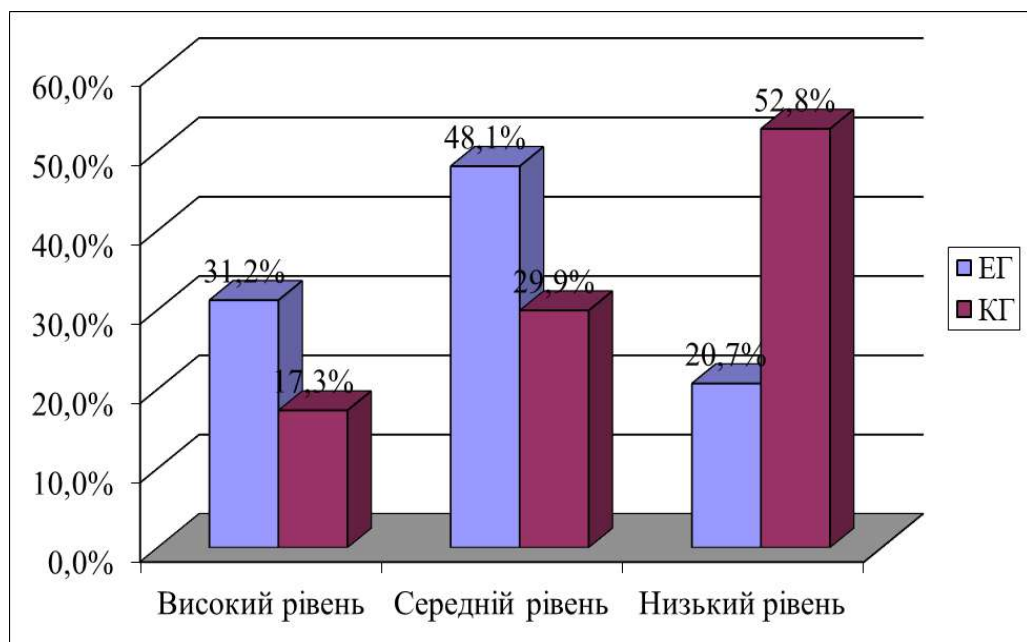


Рис. 2.6 Порівняльний аналіз сформованості управлінської компетентності студентів (дані контрольного етапу)

Зіставлення даних, отриманих за результатами формувального етапу експерименту з даними констатувального етапу свідчить, що запровадження й реалізація запропонованих педагогічних умов, спрямованих на формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності,

дозволило підвищити рівень її сформованості в студентів експериментальної групи порівняно з контрольною й довело ефективність запропонованого підходу.

Вірогідність отриманих результатів і висновків забезпечується методологічною обґрунтованістю вихідних теоретичних положень, критичним аналізом стану досліджуваної проблеми; відповідністю методів наукового пошуку його меті й завданням; поєднанням методів якісного та кількісного аналізу експериментального матеріалу; застосуванням апробованих методів статистичного аналізу; позитивними результатами впровадження педагогічних умов формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки.

Отже, отриманні дані свідчать про те, що експериментально підтверджена ефективність запропонованих нами педагогічних умов, що сприяє вирішенню завдань з формування управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності як особистісного феномена фахівця.

Проведене дослідження не вичерпує всієї різноманітності питань, пов'язаних з формуванням управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки. Воно дозволяє окреслити ті проблеми, які потребують додаткового вивчення, а саме: пошук шляхів підвищення готовності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності до професійної діяльності у процесі фахової підготовки.

## **Висновки до розділу 2**

З метою формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки було організовано педагогічний експеримент. До його проведення було залучено студентів, які навчалися за Освітньо-професійною програмою «Менеджмент у спортивній діяльності» за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт.

Для проведення експерименту було створено експериментальну й контрольну групи студентів. Дані констатувального експерименту свідчать про

те, що більшість студентів ЕГ та КГ мають переважно низький загальний рівень сформованості управлінської компетентності (66,3% і 65,3% відповідно).

В експериментальній групі були реалізовані визначені педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки. Так, відповідно до першої визначеної педагогічної умови відбувалося доповнення змісту навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки темами і питаннями, які розкривають сутність управлінської компетентності менеджера спортивної діяльності; включення до змісту підготовки творчих завдань та кейсів, які розширюють уявлення студентів про професію спортивного менеджера і стимулюють мотивацію до оволодіння нею; розробки і запровадження інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент», який спрямований на поєднання знань з різних наук у контексті розвитку управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Реалізація другої педагогічної умови передбачала формування у студентів управлінських вмінь (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських) та оволодіння технологіями управління (технологія управління фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологія формування згуртованого колективу). З цією метою використовували комплекс дидактичних методів та прийомів, зокрема, проблемні методи (проблемний виклад, вирішення проблемних ситуацій та ін.), навчальні дискусії, імітаційні неігрові (аналіз конкретних ситуацій, вирішення виробничих завдань, розбір документації, дії за інструкцією) та імітаційні ігрові (ділові ігри, рольові ігри, ігрове проектування) методи навчання, які використовувалися як під час аудиторних занять, так і під час позааудиторної роботи.

Реалізація третьої педагогічної умови була спрямована на формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами педагогічного супроводження різних видів практики (ознайомчої, організаційно-

управлінської, практики за фахом); запровадження соціально-психологічного тренінгу «Лідер майбутнього»; використання комплексу інтерактивних («мозковий штурм», метод «кейс-стаді», метод SWOT-аналізу, модерація, «Коло ідей», метод «Всесвітнє кафе») та інноваційних (мультимедійна онлайн дошка, відеоредактор, інструмент для графічного дизайну презентацій, відео та ін.) методів групової роботи.

У контрольній групі формування управлінської компетентності здійснювалося в процесі застосування традиційних методів і форм організації освітнього процесу.

За обраними критеріями (когнітивним, особистісно-професійним, операційно-управлінським), показниками та рівнями їх сформованості здійснювалося оцінювання ефективності запровадження визначених педагогічних умов.

Як встановлено під час проведення експерименту, за всіма визначеними критеріями спостерігалася більш інтенсивна позитивна динаміка в рівні сформованості досліджуваного феномена в студентів експериментальної групи порівняно з контрольною.

Отже, отримані дані свідчать про те, що експериментально підтверджена ефективність запропонованих нами педагогічних умов, які реалізують розроблений нами комплекс навчальних та виховних заходів у процес фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності, що сприяє підвищенню рівня їхньої управлінської компетентності як фахівців.

Основні наукові результати розділу відображено в наукових працях [96; 99; 100; 295; 297].

## ВИСНОВКИ

Досягнута мета дослідження, вирішені завдання стали підставами для формулювання таких висновків.

На основі аналізу вітчизняних та закордонних досліджень проблеми формування компетентності фахівців під час здобуття освіти було встановлено, що основною концептуальною ідеєю компетентнісного підходу є орієнтація змісту освітньо-професійних програм на формування у здобувачів освіти саме тих професійних компетентностей, яких вимагає майбутня професійна діяльність. Нормативними документами визначено обов'язки, які повинен виконувати менеджер у спортивній діяльності (вирішення ситуацій організаційно-управлінського характеру, сприяння організації змагань, контроль та забезпечення ефективної роботи закладів фізичної культури та спорту та ін.); компетентності, якими має володіти фахівець галузі фізичної культури та спорту (управлінська, комунікативна, особистісно-професійна тощо); функції та завдання професійної діяльності фахівця (планування та організація діяльності, регулювання, мотивування, інформування та комунікація, контроль тощо).

На підставі аналізу змісту професійної діяльності спортивного менеджера було встановлено, що основу цієї діяльності складає управлінська компетентність. Узагальнення наукових положень компетентнісного підходу, конкретизація дефініцій «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність», виокремлення особливостей професійної діяльності спортивного менеджера дозволило визначити ключове поняття дослідження «управлінська компетентність майбутнього менеджера у спортивній діяльності» як інтегративну характеристику особистості, яка поєднує знання, вміння та навички з управління спортивною діяльністю (планування, організацію, координацію, контроль та ін.), професійно важливі якості особистості менеджера (комунікативні, вольові, організаторські, лідерські та

ін.), що в сукупності забезпечує управління суб'єктами сфери фізичного виховання та спорту та їх ефективне функціонування.

Вивчення зарубіжного досвіду провідних країн (США, Велика Британія, Німеччина, Австралія) професійної підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності дозволило виокремити ключові ідеї: розробка закладами вищої освіти власних курсів та освітніх програм, з урахуванням стандартів підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності певної закордонної країни; залучення відомих, провідних фахівців спортивної галузі до проведення занять зі студентами, проведення стажувань у топових спортивних клубах, командах із кращими світовими спортивними менеджерами; наявність спеціалізованих програм підготовки менеджерів спортивної галузі (менеджер із окремого виду спорту), які можна врахувати у вітчизняній освітній практиці задля формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Аналіз стану фахової підготовки майбутніх менеджерів у спортивній діяльності у вітчизняній практиці свідчить про необхідність цілеспрямованого і спеціально організованого формування в майбутніх менеджерів у спортивній діяльності управлінської компетентності в процесі фахової підготовки.

У структурі управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності було виокремлено компоненти: *когнітивний* (загально-управлінські, спортивно-управлінські, соціально-психологічні знання), *операційно-діяльнісний* (інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські та комунікативно-управлінські уміння та навички) та *особистісно-професійний* (професійно важливі якості особистості: комунікативні, вольові, організаторські, лідерські, а також мотивація досягнення успіху в управлінській діяльності).

Уточнено критерії, показники та рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки, а саме: *когнітивний* (знання про управлінську діяльність, її функції, структуру, види; знання основ планування й нормування професійної



діяльності, сутності й структури прогнозування ефективної роботи фізкультурно-оздоровчого закладу тощо.); *операційно-управлінський* (володіння студентами вміннями і навичками професійної діяльності спортивного менеджера (інформаційно-аналітичні, планувально-прогностичні, організаторські та комунікативно-управлінські); *особистісно-професійний* (сформованість цінностей і мотивів, адекватних завданням професійної діяльності, професійно важливих якостей особистості майбутнього менеджера у спортивній діяльності).

Обґрунтовано, що формування управлінської компетентності у майбутніх менеджерів у спортивній діяльності передбачає створення в освітньому процесі певних педагогічних умов. Виокремлено і науково обґрунтовано педагогічні умови формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Перша педагогічна умова – *спрямування та оновлення змісту фахових дисциплін задля формування у студентів знань про управлінську компетентність менеджера у спортивній діяльності як фахівця* спрямована на інтеграцію студентами загальноуправлінських, спортивно-управлінських, соціально-психологічних знань та уявлень про особливості професійної діяльності спортивного менеджера, які складають основу його управлінської компетентності. Реалізація даної педагогічної умови передбачала доповнення змісту навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки та соціально-гуманітарного циклу темами і питаннями, які розкривають сутність управлінської компетентності менеджера у спортивній діяльності; включення до змісту підготовки творчих завдань та кейсів, які розширюють уявлення студентів про професію спортивного менеджера і стимулюють мотивацію до оволодіння нею; розробка і запровадження інтегрованого спецкурсу «Самоменеджмент», який спрямований на поєднання знань з різних наук у контексті розвитку управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності. Задля забезпечення інтеграції знань студентів у контексті формування управлінської компетентності, було обрано дисципліни:

«Основи соціальної психології», «Основи психології лідерства», «Психологія підприємницької діяльності», «Педагогіка та педагогічна майстерність», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Менеджмент рекреаційно-оздоровчої роботи та організація і методика масової фізичної культури», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту».

Друга педагогічна умова – *використання комплексу педагогічних методів та прийомів навчання задля оволодіння студентами технологіями управління та організації діяльності окремих суб'єктів сфери фізичної культури і спорту* передбачала оволодіння вміннями здійснювати професійну діяльність на основі здобутих знань. Задля формування у студентів управлінських вмінь (інформаційно-аналітичних, планувально-прогностичних, організаторських, комунікативно-управлінських) та технологій управління застосовували комплекс педагогічних методів та прийомів під час проведення аудиторних занять та позааудиторної роботи. Формування вказаних управлінських вмінь відбувалося під час проведення практичних та семінарських занять (семінар-дискусія, семінар-генерація ідей, семінари виконання вправ) із використанням таких методів як-от: метод вправ; конструювання ситуацій; моделювання узагальнюючих схем; пошуку потрібної інформації. З урахуванням специфіки управлінської компетентності як особистісного феномена для його розвитку важливо володіти технологіями, які є основою управлінської діяльності спортивного менеджера, а саме: технологія управління фізкультурно-спортивною організацією, технологія комунікації у менеджменті фізичної культури та спорту, технологія формування згуртованого колективу. Набуття студентами вмінь, необхідних для реалізації цих технологій відбувалося в ході ділових та рольових ігор, виконання ситуаційних вправ та вирішення управлінських кейсів.

Третя педагогічна умова – *формування у студентів управлінських вмінь, навичок та досвіду управлінської діяльності, розвиток професійно важливих якостей менеджера засобами використання в освітньому процесі інтерактивних та інноваційних методів групової роботи* передбачала

використання дидактичного потенціалу ознайомчої, організаційно-управлінської та практики за фахом задля набуття студентами досвіду здійснення управлінської діяльності як майбутнього спортивного менеджера. При реалізації даної педагогічної умови здійснювалося педагогічне супроводження всіх видів практик для набуття та вдосконалення студентами практичних професійних управлінських умінь і навичок. Задля розвитку професійно важливих якостей майбутнього спортивного менеджера (вольових, комунікативних, лідерських) був розроблений і запроваджений у позанавчальну діяльність студентів авторський соціально-психологічний тренінг «Лідер майбутнього». У процесі викладання навчальних дисциплін циклу фундаментально-професійної підготовки використовували комплекс інтерактивних («мозковий штурм», метод «кейс-стаді», метод «SWOT-аналізу», «модерація», «Коло ідей», метод «Всесвітнє кафе») та інноваційних (мультимедійна онлайн дошка, відеоредактор, інструмент для графічного дизайну презентацій, відео та ін.) методів групової роботи, що сприяло формуванню управлінських вмінь та навичок, набуттю досвіду здійснення професійної діяльності та розвитку управлінської компетентності як особистісного феномену в цілому.

Експериментальною перевіркою запропонованих педагогічних умов доведено їх ефективність. Так встановлено, що в експериментальній групі кількість студентів із високим рівнем сформованості управлінської компетентності збільшилася на 19,1%, а в контрольній – лише на 4,7%. Кількість студентів, у яких сформованість управлінської компетентності має низький рівень розвитку, в експериментальній групі зменшилася на 45,6%, а в контрольній – на 12,5%. На підставі отриманих результатів можна підсумувати, що реалізація вищевказаних педагогічних умов в освітньому процесі закладу вищої освіти дійсно сприяє ефективному формуванню управлінської компетентності студентів як майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

Вірогідність результатів експериментальної роботи доведено засобами математичної статистики. Статистична перевірка рівнів сформованості

управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності проводилася за допомогою критерію узгодженості Пірсона при рівні значущості  $\alpha = 0,05$ .

Проведене дослідження не вичерпує всієї різноманітності питань, пов'язаних з формуванням управлінської компетентності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності в процесі фахової підготовки. Воно дозволяє окреслити ті проблеми, які потребують додаткового вивчення, а саме: пошук шляхів підвищення готовності майбутніх менеджерів у спортивній діяльності до професійної діяльності в процесі фахової підготовки.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейцев В. І. Правнична освіта в Україні: проблеми теорії та практики : навч.-практ. посіб. Київ : Нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2000. 768 с.
2. Андрієвська В.В. Професійна компетенція : теорія і практика її оцінки на Заході. *Науково-методичне забезпечення діяльності сучасної професійної школи*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 1994. Ч. 1. С. 25-29.
3. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. М. : Омега-Л, 2006. 584 с.
4. Ашиток Н. Комунікативна компетентність педагога. *Молодь і ринок : науковий журнал*. 2015. № 6 (125). С. 10-13.
5. Бакаленко О. А. Психологічна компетентність як ключова компетентність сучасного фахівця. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Теорія культури і філософія науки»*. 2018. 58. С. 132-138. DOI: <https://doi.org/10.26565/2306-6687-2018-58-22>.
6. Балягіна І. А. Методика викладання економіки : навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2006. 341 с.
7. Баранова С. В. Соціально-психологічні механізми формування професійної відповідальності колективних суб'єктів управління : дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. Луганськ, 2004. 225 с.
8. Баталова Т. В. Личностные детерминанты процесса профессионального становления менеджеров в вузе : автореф. дис. ... канд. псих. наук. Москва, 2005. 20 с.
9. Бахтін М. М. Эстетика словесного творчества. Изд. 2-е. Москва : Искусство, 1989. 445 с. С. 429-432.
10. Бендас Т. В. Психология лидерства : учебное пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 448 с.
11. Берека В. Є. Магістерська підготовка майбутніх менеджерів освіти : монографія. Хмельницький : ХГПА, 2008. 357 с.

12. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2-х кн. : навч.-метод. посібник. Кн.1: Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади. Київ : Либідь, 2003. 280 с.

13. Бех І. Д. Виховання особистості: у 2-х кн. : навч.-метод. посібник. Кн.2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. Київ : Либідь, 2003. 344 с.

14. Бим-Бад Б. М. Педагогический энциклопедический словарь. Москва, 2002. 375 с.

15. Бібік Н. В. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ : К.І.С., 2004. С. 45-50.*

16. Білобровко Т. І. Кредитно – модульний курс з освітнього менеджменту: навч. метод. посібник. Переяслав – Хмельницький : СКД, 2008. 92 с. С. 76.

17. Білогур В. Є. Спортивний менеджмент як новий науковий напрямок та дисципліна. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2016. Вип. 64. С. 178-190.

18. Білянін. Г. І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. *Народна освіта: електронне наукове фахове видання*. 2013. Випуск 2 (20).

URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=523](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=523).

19. Бозіна Н. А., Савіна Н. М. Теоретические основы развития профессиональной компетентности руководителей образовательных учреждений. *Инновации в образовательных учреждениях*. 2013. Т. 6. С. 67-70.

20. Бойко Л. Г. Актуальні проблеми професійної підготовки фахівців з туристичної діяльності на сучасному етапі. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Педагогіка і психологія*. 2016. Вип. 2. С. 157-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer\\_2016\\_2\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vduer_2016_2_27).

21. Бондарчук О. І. Психологічна компетентність фахівця: зміст та основні підходи. *Психологічні науки: збірник наукових праць*. Миколаїв, 2012. С. 30-36.
22. Брюханова Н. О. Про діяльнісний підхід до формування змісту підготовки інженерно-педагогічних кадрів. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр.* Харків : УПА, 2007. Вип. 17. С. 148-162.
23. Бурбига В. А. Особистісно-орієнтоване навчання як парадигма підготовки майбутнього інженера-педагога. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр.* Харків : УПА, 2017. Вип. 56-57. С. 18-25.
24. Бутенко Т. О. Активні методи навчання у формуванні комунікативної компетентності студентів. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту. Науковий журнал*. 2009. № 11. С. 6-8.
25. Васильєв І. Б., Бакатанова В. Б. Системно-компетентнісний підхід до формування змісту педагогічної підготовки майбутніх педагогів професійної школи. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти : зб. наук. пр.* Харків : УПА, 2012. № 37. С. 18-24.
26. Великий тлумачний словник сучасної української мови : Близько 25000 / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь : Перун, 2005. Т. VIII. 1728 с. С. 532, 560, 658.
27. Великий тлумачний словник сучасної української мови : Близько 25000 / уклад. та голов. ред. В.Т. Бусел. Київ, Ірпінь : ВТФ-Перун, 2009. 173 с.
28. Веснин В. Р. Менеджмент: учебн. 3-е перераб. и доп. М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 504 с.
29. Винарчик А. А., Казанин Н. Н. Модель спортивного менеджера. *Молодой ученый*. 2015. № 11 (91). С. 779-781.
30. Воробйова Є. В. Розвиток індивідуального стилю діяльності менеджера в процесі професійної підготовки. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2012. № 1. С. 91-96.

31. Выготский Л. С. Собрание сочинений: в 6т. М. : Педагогика, 1982. Т.1: Вопросы теории и истории психологии. 488 с.
32. Гальперин П. Я. Введение в психологию: учебное пособие для вузов. 2-е изд. М. : Книжный дом «Университет», 2000. 336 с.
33. Глінчук Л. М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності керівників оздоровчих закладів. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2014. Вип. 34. С. 125-132.
34. Глушман Т. М. Компоненти професійної культури майбутнього менеджера організацій. *Scientific Journal «ScienceRise: Pedagogical Education»*. 2016. № 5. С. 8-13.
35. Гоголь І. О. Формування культури професійного спілкування майбутніх маркетологів у процесі фахової підготовки: дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.04. Харків, 2019. 360 с.
36. Головань М. С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду. *Вища освіта України*. 2008. № 3. С. 23-30.
37. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. № 8 (18). С. 224-234.
38. Гонтарук О. Система підготовки менеджерів з фізичної культури і спорту в ринкових умовах. *Фізична культура, спорт та здоров'я нації*. 2016. № 20. С. 593-601.
39. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. / гол. ред. С. Головка. Київ : Либідь, 1997. 374 с.
40. Горбатюк Р. Інтеграційний підхід до вивчення психолого-педагогічних і фахових дисциплін майбутніми інженерами-педагогами. *Науковий вісник Чернівецького університету. Педагогіка і психологія*. Чернівці : Рута, 2009. С. 50-63.



41. Грабарь М. И., Краснянская К. А. Применение математической статистики в педагогических исследованиях. Непараметрические методы. Москва : Педагогика, 1977. 136 с.

42. Гращенкова Ж. В. Зміст професійної компетентності майбутніх бакалаврів з фізичної культури та спорту. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова: збірник наукових праць. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ, 2020. Вип.16. С. 7-18.

43. Гращенкова Ж. В., Коваленко Ю. М. Фахові компетентності бакалаврів за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності». *Priority directions of science and technology development: proceedings of the 8th International scientific and practical conference*. (м. Київ, Україна, 18-20 квітня 2021 р.). Київ : СПС «Sci-conf.com.ua», 2021. С. 404-408.

44. Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика : монографія. Ірпінь : Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. 202 с.

45. Гудкова Т. В. Формирование коммуникативной компетентности будущих педагогов в системе высшего образования. *Вестник педагогических инноваций*. 2015. № 3 (39). С. 91-96.

46. Гура Т. В. Формування управлінської компетентності випускників електромашинобудівних спеціальностей технічних університетів : автореф. дис. ... канд.пед.наук : 13.00.04. Запоріжжя, 2011. 24 с.

47. Гуревич Р. С., Кадемія М. Ю., Шевченко Л. С. Інтерактивні технології навчання у вищому педагогічному закладі : навчальний посібник. Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2013. 309 с.

48. Гущина Н. Сторітелінг як ефективний варіант неформального навчання. *Академія інноваційного розвитку освіти*. 2016. URL: <http://www.airo.com.ua/storitelling-yak-efektivniy-variant-neformalnogo-navchannya/>.

49. Давыдов В. В. Деятельностная теория мышления. М. : Научный мир, 2005. 240 с.
50. Данилюк О. І. Міждисциплінарні зв'язки як інструмент професійної підготовки майбутніх менеджерів у соціальній сфері. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Серія : соціально-педагогічна*. 2019. Вип. 33. С. 32-43.
51. Дарманська І. М. Формування управлінської компетентності у майбутніх керівників загальноосвітніх навчальних закладів з позиції виховної роботи. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 12. С. 123-126.
52. Дичківська І. М. Інноваційні педагогічні технології : підручник. 2-ге вид., доповн. Київ : Академвидав, 2012. 349 с.
53. Добротворский І. Л. Менеджмент. Эффективные технологии: учебн.пособ. М.: Изд-во «ПРИОР», 2002. 464 с.
54. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників, випуск 85 «Спортивна діяльність» : наказ Міністерства молоді та спорту України від 28.10.2016 № 4080.  
URL: <http://consultant.parus.ua/?doc=0A1AGCEF18>.
55. Докучаєва В. В. Теоретико-методологічні засади проектування інноваційних педагогічних систем : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Луганськ, 2007. 44 с.
56. Долгоруков А. М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. 2014. URL: <http://www/vshu.ru/>.
57. Дубревський Ю. М. Професійно-функціональна характеристика готовності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту до формування управлінської компетентності в умовах особистісно-орієнтованого навчання. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2012. № 19 (254) Ч. 1. С.125-132.
58. Дубревський Ю. М. Управлінська компетентність як складова професійної підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту.

*Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. вихован-ня і спорту.* 2008. Вип. 6. С. 91-93.

59. Дубревський Ю. М. Якісний та структурний аналіз управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту.* 2014. Вип. 6. С. 11-16.

60. Дутка Г. Я. Особливості інтеграції знань студентів вищих економічних навчальних закладів. *Педагогічний процес: теорія і практика* : зб. наук. праць. Київ, 2006. Вип. 1. С. 27-34.

61. Дутчак М. В. Особистісні детермінанти організованості спортивного менеджера як суб'єкта управлінської діяльності : дис. ... канд. наук з фіз. Виховання та спорту : 24.00.01. Львів, 2013. 200 с.

62. Дутчак М. В. Підготовка фахівців з менеджменту і управління спортом для всіх у зарубіжних країнах. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми з фізичного виховання і спорту.* 2009. №3. С. 43-48.

63. Дутчак М. В. Спорт для всіх в Україні: теорія і практика. Київ : Олімпійська література, 2009. 279 с.

64. Дяків А. А. Якість освіти у ВНЗ. Київ : Наукова думка, 2011. 231 с.

65. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1. / відп.ред. С.В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

66. Енциклопедія освіти / за ред. В. Г. Кременя. Академія педагогічних наук України. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

67. Європейська кредитна трансферно-накопичувальна система: довідник користувача / пер. з англ., за ред. доктора техн. наук, проф. Ю.М. Рашкевича та ін. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. 106 с.

68. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. *Теорія та методика управління освітою.* 2010. № 4. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10elneel.pdf>.

69. Єрмакова С. С. Вектори лін-освіти у вищому технічному навчальному закладі в умовах транзитивної економіки. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2014. Вип. 1 (73). С. 58-62.

70. Жданова О., Чеховська Л. Основи управління сферою фізичної культури і спорту : навч. посіб. Львів : ЛДУФК, 2017. 244 с.

71. Жигір В. І. Концептуальні засади побудови моделі менеджера освіти : компетентністний підхід. *Education and Pedagogical Sciences (Освіта та педагогічна думка)*. 2013. № 1 (156). С. 12-18.

72. Жигір В. І. Теоретичні і методичні засади формування професійно-педагогічних компетентностей майбутніх менеджерів освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04. Київ, 2015. 506 с.

73. Жигір В. І. Управлінська компетентність як необхідна умова професіоналізму менеджера освіти. *Педагогіка вищої та середньої школи*. Кривий Ріг : ДВНЗ «Криворізький національний університет». 2013. Вип. 37. С. 37-44.

74. Жолдак В. И., Квартальнов В. А. Основы менеджмента в спорте и туризме. Москва : Сов. спорт, 2001. Т.1. : Организационные основы: учебник. 288 с.

75. Жолдак В. И., Квартальнов В. А. Основы менеджмента в спорте и туризме. Москва : Сов. спорт, 2002. Т.2.: Социально-педагогические основы : учебник. 184 с.

76. Жулківська А. М. Застосування кейс-технологій при вивченні фахової англійської мови в економічному ВНЗ України. *Наукові записки. Серія педагогічні та історичні науки* : зб. наук. пр. Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова. 2014. Вип. 117. С. 36-42.

77. Загвязинский В. И. Теория обучения : современная интерпретация : учеб. Пособие для студ. высш. учеб. заведений. 3-е изд., испр. Москва : Издательский центр «Академия», 2006. 192 с.

78. Згуровський М. З., Перевезра К. В. Методика побудови сценаріїв розвитку України з використанням SWOT-аналізу. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2009. Вип. 2. С. 7-17.

79. Зеер Э. Ф. Профессиональное становление личности инженера-педагога. Свердловск : Изд-во Уральського государственного университета, 1988. 116 с.

80. Зеер Э. Ф. Психология профессионального образования : учебн. Пособие. 2-е изд., перераб. М. : Издательство Московского психолого-социального института, 2003. 480 с.

81. Зязюн І. А. Філософія педагогічної якості в системі неперервної освіти. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2005. Вип. 25. С. 13-18.

82. Иванкина Л. И. Управление персоналом: учеб.пособ. Томск : Изд-во Томского политех. ун-та, 2009. 190 с.

83. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2002. Серия «Мастера психологии». 512 с.

84. Іваній І. Компетентнісний підхід до професійної підготовки вчителя фізичної культури. *Фізичне виховання, спорт і культура здоров'я у сучасному суспільстві* : збірник наукових праць. 2013. № 1 (21). С. 42-46.

85. Іванов С. В., Мостенська Т.Л., Федулова І.В., Рибачук-Ярова Т.В. Використання кейс-методів у навчальному процесі. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 107-113.

86. Імас Є. В., Мічуда Ю. П., Ярмолюк Є. В. Маркетинг у спорті. Київ : Олімп. л-ра, 2016. 288 с.

87. Імас Є., Мічуда Ю. Тенденції розвитку сфери фізичної культури та спорту в умовах сучасного ринку. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2015. №2. С. 142-149.

88. Інновації як основа змін освітньої практики. Інформаційно-методичний збірник / упоряд. Г.О. Сиротенко. Полтава : ПОІППО, 2005. 160 с.

89. Камінська А. В., Волинець Н. В. Формування комунікативних умінь менеджера. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна»*. 2013. № 1. С. 102-106.

90. Капітанець О. М. Педагогічна підготовка менеджерів у вищих технічних навчальних закладах: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2001. 211 с.

91. Карбованець О., Куруц Н., Голуб Н., А. Майорош Метод проектів - сучасна педагогічна технрологія навчання освітніх закладів різних рівнів. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія Педагогіка. Соціальна робота*. Ужгород, 2008. Вип. 15. С. 80-83.

92. Карелин А. А. Психологические тесты. Москва : ВЛАДОС, 2005. 247 с.

93. Керекеша-Попова О. В. Формування управлінської компетентності майбутніх інженерів-педагогів у процесі професійно-педагогічної підготовки : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Бердянськ, 2020. 317 с.

94. Коваленко Д. В., Шалімов І.М., Керницький О.М., Кравченко О.Б. Конфліктологія : навч. посібник. Харків, УПА-Х. : Вид-во «С.А.М.». 260 с.

95. Коваленко Ю. М. Загальна характеристика моделі менеджера у спортивній діяльності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*. 2021. № 3. С. 98-103.

96. Коваленко Ю. М. Комунікативні уміння як складова управлінської компетентності менеджерів спортивної діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)* : зб. наук. пр. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. Вип. 7 К (127) 20. С.44-47.

97. Коваленко Ю. М. Методологічні проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної галузі: діяльнісний підхід. *Міжнародний досвід координації дій правоохоронних органів та відомств в умовах надзвичайних ситуацій* : зб. тез доп. учасників XXII Міжнар. студент.

наук.-практ. конф. інозем. мовами (м. Харків, 9 квітня 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С.58.

98. Коваленко Ю. М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Науковий журнал «Інноваційна педагогіка»*. Вип. 13. Т. 1. 2019. С.75-78.

99. Коваленко Ю. М. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців спортивної діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених*: мат-ли наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки, відзначення Дня Європи та 70-річчя заснування Ради Європи (м. Харків, 16 травня 2019 р.). Харків: ХНУВС, 2019. С. 88-91.

100. Коваленко Ю.М. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements : the digest of International scientific and practical conference materials* (Tashkent, May 15, 2019). Tashkent : National Olympic Committee of Uzbekistan. P. 276-278.

101. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Словарь по педагогике. М. : ИКЦ «МарТ», 2005. 448 с.

102. Кодлюк Я. П. Компетентнісний підхід у підготовці майбутніх педагогів як пріоритет модернізації вищої освіти України. *Професійні компетенції та компетентності вчителя* : матеріали регіонального науково-практичного семінару. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2006. С. 10-13.

103. Козаков В. А. Самостоятельная работа студента и её информационно-методическое обеспечение : навч. посібник. Київ : Вища школа, 1990. 248 с.

104. Колодезнікова С. І. Научно-методические основы формирования управленческой компетентности будущего специалиста по физической культуре и спорту. *Сибирский педагогический журнал*. 2013. № 2. С. 107-111.

105. Колодезнікова С. І., Колодезнікова М. Г. Формирование управленческой компетентности специалиста в сфере физической культуры и спорта. *Вестник Брянского государственного университета*. 2010. № 13. С. 75-80.

106. Коломинский Н. Л. Повышение психологической компетентности педагогических кадров. Київ : Освіта, 1992. С. 62-80.

107. Комуникативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи державної служби. Івано-Франківський центр науки, інновації та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.

108. Комунікація в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад. : А.А. Гошовська та ін. Київ : К.І.С., 2016. Серія «Бібліотечка лідера місцевого самоврядування». 130 с.

109. Кондратьєва А. В. Філософія освітнього менеджменту. *Грані*. 2014. № 4. С. 50-53.

110. Коновальська Л. О., Кушнірюк С. Г. Сучасний стан професійної підготовки майбутніх учителів фізичної культури до фізкультурно-оздоровчої роботи в старшій школі. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)*. 2018. Вип. 3 К (97). С. 260-263.

111. Кононець Н. В. Дидактичні основи ресурсно-орієнтованого навчання дисциплін комп'ютерного циклу студентів аграрних коледжів : дис. ... докт. пед. наук. Полтава, 2016. 473 с.

112. Кононець Н. В. Метод case-study як метод ресурсно-орієнтованого навчання дисциплін комп'ютерного циклу. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет ім. Григорія Сковороди»*. Додаток 5 до Вип. 31 : Тематичний випуск «Проблеми емпіричних досліджень у психології». Київ : Гнозис, 2014. С. 233-238.

113. Кононець Н. В. Технологія освітнього проекту як педагогічна технологія ресурсно-орієнтованого навчання. *Витоки педагогічної майстерності* : зб. наук. праць. Полтава : Вид-во ПНПУ ім. В.Г. Короленка, 2014. Вип.14. С. 136-144.

114. Конох А. П. Організаційно-педагогічні умови формування фахової компетентності майбутніх фахівців фізичної культури у сфері екологічного туризму. *Актуальні питання гуманітарних наук* : міжвузівський збірник



наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. Дрогобич : Видавничий дім «Гельветика», 2020. Вип. 31. С. 238-243.

115. Конох А. П. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і туризму теоретичний аспект проблеми. *Науковий журнал «Молодий вчений»*. 2018. № 4 (56). С. 130-134.

116. Концепція розвитку освіти України на період 2015-2025 роки. *Стратегічна дорадча група «Освіта»*. 2014. URL : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/NT1078.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT1078.html).

117. Коняхина И. В. Компетентностный подход в высшем профессиональном образовании. *Вестник Томского государственного педагогического университета*. 2012. № 11. С. 68-71.

118. Копнин П. В. Логический основы науки. Київ : Наукова думка, 1968. 283 с.

119. Король В. П., Марущак О. В. Термінологічні аспекти формування професійної компетентності майбутнього фахівця. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2014. Вип. 37. С. 421-427.

120. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента: 2-е изд., перераб. и доп. М. : Издательско-консалтинговое предприятие «ДеКА», 2004. 896 с.

121. Кравцов А. А. Критерии анализа методик диагностики воспитанности. *Педагогическая диагностика*. 2002. № 2. С. 68-79.

122. Крицький В. М. Формування уміння художньої інтерпретації у студентів музичних факультетів педагогічних закладів вищої освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 1999. 180 с.

123. Криштанович С. В. Основні поняття та їх значення у процесі визначення методики формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Обрії*. 2017. № 1. С. 96-99.

124. Криштанович С. В. Педагогічні стандарти формування професійної компетентності спортивних менеджерів: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Педагогіка. Соціальна робота.* 2017. Вип. 2. С. 146-149.

125. Криштанович С. В. Роль компетентнісного підходу у професійній підготовці майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки.* 2017. Вип. 75 (2). С. 125-129.

126. Криштанович С. В. Формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту готовності до професійної діяльності. *Молодий вчений.* 2017. № 3. С. 414-417.

127. Криштанович С. В. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичної культури і спорту. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи.* 2018. Вип. 64. С. 120-132.

128. Криштанович С. Спортивний менеджмент : навчальний посібник. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.

129. Криштанович С. Формування професійної компетентності майбутніх спортивних менеджерів: наукові підходи. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. праць.* Вип. 14. 2017. С. 44-50.

130. Кроскультурна взаємодія: теорія, методологія, практика : монографія / за ред. А.К. Солодкої. Миколаїв : Іліон, 2014. 204 с.

131. Кубицька М. Д. Компетентнісний підхід у професійній підготовці вчителя. *Освітологічний дискурс.* 2016. № 1. С. 88-94.

132. Кузьмінський А. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 486 с.

133. Кучай О. В. Компетенція і компетентність – відображення цілісності та інтеграційної суті результату освіти. *Рідна школа.* 2009. № 11. С. 44-47.

134. Лейко С. В. Поняття «компетенція» та «компетентність» : теоретичний аналіз. *Педагогічний процес : теорія і практика*. 2013. № 4. С. 128-135.

135. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. М : Политиздат, 1975. 376 с.

136. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» і «компетентність» у теорії освіти. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу «Київо-могилянська академія» Серія: Педагогіка*. Миколаїв, 2012. Т. 188. Вип. 176. С. 73-75.

137. Лернер И. Я. Дидактическая система методов обучения. М. : Знание, 1976. 63 с.

138. Лисс Э. М. Образование и рынок : концепция вузовского образования требует новых подходов. URL : <http://www.irbc.ru/archive/teaching/delegate/lis/>.

139. Лихолобов Е. А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. Наук : 08.00.04. Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2010. 21 с.

140. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13-25.

141. Лузік Е. Гуманітарна освіта в процесі підготовки спеціалістів профільних ВНЗ України : проблеми та перспективи. *Філософія освіти*. 2006. № 2 (4). С. 266-275.

142. Лук'янчук Н. В., Климова Н. А. Теорія та практика підготовки педагогічних працівників до формування комунікативної компетентності обдарованих старшокласників з використанням інформаційних технологій : методичний посібник. Київ : ТОВ «Інформаційні системи», 2011. 184 с.

143. Лунячек В. Е. Компетентнісний підхід як методологія професійної підготовки у вищій школі. *Публічне управління : теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 155-162.

144. Луцик І. Г. Використання методу кейс-стаді під час викладання іноземних мов. *Нові технології навчання: наук. метод. зб.* Київ, 2006. 43. С. 51-55.

145. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком.* 2011. № 22 (119). С. 95-96.

146. Малихін О. В. Методологічні основи визначення дидактичних умов у дослідженнях з теорії навчання (у вищій школі). *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія».* Серія Педагогіка. 2013. Т. 215. Вип. 203. С. 11-14.

147. Маркова А. К. Психологія професіоналізму. Москва : Междунар. гуман. фонд «Знание», 1996. 312 с.

148. Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б. Формирование мотивации учения : кн. для учителя. М. : Просвещение, 1990. 192 с.

149. Маркозов О. Д. Дистанційне навчання як інноваційна форма освіти. *Педагогічні науки. Дистанційне навчання.* URL : [http://www.rusnauka.com/24\\_PNR\\_2009/Pedagogica/50819.doc.htm](http://www.rusnauka.com/24_PNR_2009/Pedagogica/50819.doc.htm).

150. Марцінюк В. Г. Кейс-методика вивчення іноземної мови як засіб формування самостійності в навчанні майбутніх менеджерів. *Вісник Запорізького національного університету: Педагогічні науки.* Запоріжжя, 2008. №1. С. 168-170.

151. Марченко О. Г., Гунбіна С. Ю., Зеленська О. М. Формування ключових компетентностей здобувачів спеціалізованої освіти спортивного профілю. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 74. С. 35-45.

152. Маслова С. Роль модератора фокус-груп: возможности и границы. *Практический маркетинг.* 2001. № 9. С. 10-14.

153. Мацевко Т. М. Психологічні особливості розвитку управлінської компетентності майбутніх магістрів військового профілю : дис. ... канд. психол. наук. : 19.00.09. Київ, 2007. 220 с.

154. Моргулець О. Б. Менеджмент в сфері послуг: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учб. л-ри, 2012. 383 с.

155. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання меркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: автореф. дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.06. Київ, 2017. 24 с.

156. Нагорна Н. В. Формування у студентів понять компетентності. *Виховання і культура*. 2007. № 1-2 (11-12). С. 266-268.

157. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.

158. Національний класифікатор України. Класифікатор професій ДК 003:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.

159. Немченко С. Г. Сторітеллінг як метод підготовки майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2015. № 2. С. 182-189.

160. Нестуля С. Концепція формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту в освітньому середовищі університету. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. № 22. С. 138-142.

161. Нікітін В. Я., Суртаєва Н. Н. Модератор в системі фокус-групового дослідження : учеб.-метод. Пособие. СПб. ИОВРАО, 2005. 140 с.

162. Новак В. О. Організаційна поведінка : підручник. Київ : Кондор, 2013. 498 с.

163. Новописьменний С. А. Формування базових компетентностей майбутніх учителів з основ здоров'я у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін : дис. ... канд. пед. наук. : 13.00.04. Кіровоград, 2016. 302 с.

164. Овчарук О. В. Розвиток компетентнісного підходу : стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті : світовий досвід та українські перспективи*. Київ : К.І.С., 2004. С. 6-15.

165. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. *Стратегія реформування освіти в Україні*. Київ : КІС, 2003. С. 13-41.
166. Олешко П. С. Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи*. 2018. Вип. 64. С. 156-162.
167. Палінчак В. М. Сучасні підходи до професійної підготовки менеджерів в США. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 440-443.
168. Пальчикова О. О. Реалізація крос-культурного підходу до навчання українській мові іноземних студентам : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.02. Кривий ріг, 2016. 255 с.
169. Пеньковець Д. В. Компоненти професійної компетенції у майбутніх учителів фізичної культури. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т.Г. Шевченка*. 2015. Вип. 125. С. 212-215.
170. Переверзін І. І. Сучасний спортивний менеджер та модель його підготовки. *Теорія й практика фізичної культури та спорту*. 2003. № 5. С. 57-60.
171. Пересунько В. І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків : Харк. Нац. Екон. ун-т., 2010. 21 с.
172. Петрук В. А. Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності майбутніх фахівців технічних спеціальностей у процесі вивчення фундаментальних дисциплін : монографія. Вінниця : УНІВЕР-СУМ, 2006. 292 с.
173. Пехота О. М. Особистісно орієнтована освіта і технології. *Наукові праці МФ НаУКМА*. Миколаїв, 2000. Вип. VII. С. 26-28.
174. Повстин О. В. Педагогічні умови ефективного формування управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. Національна академія педагогічних наук України, Інститут професійно-технічної освіти, Кримський інженерно-

педагогічний університет, республіканський вищий навчальний заклад, 2018. С. 37-43.

175. Подмазін С. Особистісно-зорієнтована освіта. Особливий вид діяльності. *Директор школи*. Україна, 2001. № 3. С. 93-95.

176. Полещук Л. В. Науково-теоретичні підходи до формування професійно-значущих якостей менеджерів освіти. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія : Педагогіка і психологія*. 2014. Вип. 42 (2). С. 86-91.

177. Прасол Д. Структура прогностичного компонента та його роль в управлінській діяльності. *Соціальна психологія*. 2005. № 5. С. 38-45.

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

179. Приступа Є., Данилевич М. Структурні компоненти готовності майбутніх фахівців з фізичного виховання та спорту до роботи у сфері фізичної рекреації. *Науковий вісник Ужгородського ун-ту. Серія: Педагогіка. Соціальна робота* : зб. наук. пр. Ужгород, 2018. Вип. 1 (42). Ч. 2. С. 359-363.

180. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://data.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/ed20140701#Text>.

181. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року : постанова Кабінету міністрів України від 01 березня 2017 р. № 115. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>.

182. Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів : наказ Міністерства соціальної політики України від 22.01.2018 р. №74. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text>.

183. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету міністрів України від 23 листопада 2011 № 1341. URL : <https://data.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/paran12#n12>.

184. Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016-2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 1077-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-%D1%80#Text>.

185. Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів : постанова Кабінету міністрів України від 31 травня 2017 р. № 373. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF#Text>.

186. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 24.04.2019 № 567. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2021/07/28/017-Fizkultura.sport-bakalavr.28.07.pdf>.

187. Про національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» : Указ Президента України від 9 лютого 2016 року № 42/2016. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016#Text>.

188. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.

189. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145- VIII. URL: <https://data.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#Text>.

190. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми «Здоров'я 2020: український вимір» : розпорядження Кабінету міністрів України від 31 жовтня 2011 р. № 1164-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1164-2011-%D1%80#Text>.

191. Про фізичну культуру і спорт : Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.

192. Проценко А. А. Формування професійної компетентності майбутніх учителів фізичної культури у процесі педагогічної практики : дис. ... канд. пед.наук : 13.00.04. Мелітополь, 2018. 332 с.



193. Равен Д. Компетентность в современном обществе / пер. с англ. Москва : Литагент «Когито-Центр», 2002. 369 с.
194. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології» (для студентів 2-го курсу денної та заочної форм навчання напрямів підготовки 6.140101 «Готельно-ресторанна справа», 6.140103 «Туризм»). Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2015. 67 с.
195. Рамка кваліфікацій у сфері наук про навколишнє середовище для українських університетів. Tempus IV : QUANTUS. URL : <https://goo.su/YOX>.
196. Рацул О. А. Теоретичні і методичні засади системного розвитку інформаційної культури майбутніх соціальних педагогів : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Кропивницький, 2016. 465 с.
197. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 713 с.
198. Сайко Н. О. Теорія і практика підготовки майбутніх соціальних педагогів до соціальної реабілітації молодших підлітків у загальноосвітніх навчальних закладах : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Полтава, 2017. 622 с.
199. Сарафанова И. Е. Оценка сформированности организационно-управленческой компетентности менеджера. *Ярославский педагогический вестник*. Психолого-педагогические науки. 2012. № 2. Т. II. С. 205-209.
200. Сарыбеков М., Сыдыкназаров М. Словарь науки. Общенаучные термины и определения, науковедческие понятия и категории : учебное пособие. 2-е изд., доп. и перераб. Алматы : Триумф «Т», 2008. 504 с.
201. Сватъев А. В. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутнього тренера-викладача до професійної діяльності : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04. Київ, 2013. 571 с.
202. Свєртнєв О. А. Характеристика основних компетентностей менеджера фізичної культури і спорту в сучасних умовах вищої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2017. № 7 (176). С. 19-22.
203. Семотюк О. Сучасний словник іншомовних слів. 25 000. Київ : Ранок, 2011. 688 с.

204. Серьожникова Р. К., Пархоменко Н. Д., Яковицька Л. С. Основи психології і педагогіки : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 243 с.

205. Серіков Д. О. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Северодонецьк, 2018. 23 с.

206. Сидоренко Л. М. Мозковий штурм як один з інноваційних методів в освітньому процесі студентів. URL : <http://kumlk.kpi.ua/sites/default/files/Сидоренко%20тези.pdf>.

207. Сидорова О. Ю. Специфіка «Case study approach» в україномовній студентській аудиторії. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 9 Сучасні тенденції розвитку мов.* Київ : Вид-во НПУ імені М.П. Драгоманова, 2012. Вип.8. С. 150-156.

208. Сиротенко Г. О. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. Полтава : ПОППО, 2006. 124 с.

209. Сідоров В. І. Система кроскультурної підготовки майбутніх фахівців галузі туризму : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Хмельницький, 2019. 697 с.

210. Скрипник М. І. Інтерактивні технології в післядипломному навчанні : довідник. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти», 2013. 202 с.

211. Слостенин В. А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. Педагогика : учеб. пособ. для студ. высш. пед. учеб. завед. М. : Издательский центр «Академия», 2013. 576 с.

212. Словарь-справочник современного общего образования / ред. Тюмасева З. И., Богданов Е. Н., Щербак Н. П. СПб : Питер, 2004. 464 с.

213. Словник української мови в 11 томах. / за ред. І.К. Білодіда. Київ : Наукова думка, 1970-1980. Т. 4.

URL : [http://ukrlit.org/slovnky/slovnky\\_ukrainskoi\\_movy\\_v\\_11\\_tomakh](http://ukrlit.org/slovnky/slovnky_ukrainskoi_movy_v_11_tomakh).

214. Смирнов А. В. Теоретические основы психологии профессиональной компетентности. *Ценности и смысл.* 2014. С. 152-154.

215. Смородинова М. В. К вопросу о семантике понятий «компетенция» и «компетентность» в педагогической науке. *Молодой учёный : Педагогика*. 2010. № 6 (17). С. 324-326.

216. Солодка А. К. Міжнародна освіта та кроскультурне навчання в американському освітньому просторі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2016. № 4. С. 176-183.

217. Соціолого-педагогічний словник / за ред. В. В. Радула. Київ, 2004. 304 с.

218. Стадник С. А., Приходько И. И. Совершенствование подготовки менеджеров в сфере физической культуры и спорта в Украине. *Pedagogy of Physical Culture and Sports*. 2013. С. 91-95.

219. Стадник С. О. Акмеологічний підхід до вивчення діяльності менеджера у сфері фізичної культури та спорту. *Фізична культура, спорт та здоров'я*: матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції. Управлінські, психолого-педагогічні, соціологічні, філософські та історичні аспекти фізичної культури і спорту. 10 грудня 2015 р. С. 333-335.

220. Столяренко Л. Д. Психология управления: учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 2005. 512 с.

221. Сусь Б. А., Шут М. І. Діяльнісний підхід як ефективний спосіб забезпечення дієвості знань. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. Бердянськ, 2007. № 4. С. 5-8.

222. Сучасний словник іншомовних слів: близько 20 тис. слів і словосполучень / НАН України, Інститут мовознавства ім. О.О.Потебні; уклад. О. І. Скопненко, Т. В. Цимбалюк. Серія «Словники України». Київ: Довіра, 2006. 790 с.

223. Сущенко Л. П. Професійна підготовка майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту (теоретико-методологічний аспект): монографія. Запоріжжя: Запорізький держ. ун-т, 2003. 442 с.

224. Терешкина И. Б., Векилова С.А., Солнцева Н.В., Суртаева Н.Н. Технологии модерации в сфере социального взаимодействия : учеб.-метод. комплекс. Москва, 2008. 120 с.

225. Терещук Г. В., Сидоренко В. К. Основи педагогічних досліджень. Ольштин : WSiE TWP, 2010. 327 с.

226. Тимошенко О. В. Теоретико-методичні засади оптимізації професійної підготовки вчителів фізичної культури у вищих навчальних закладах : дис. ... доктора пед.наук : 13.00.04. Київ, 2009. 600 с.

227. Тлумачний словник української мови : близько 20000 слів і словосполучень / за ред. В. Дубчинського. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2010. 608 с.

228. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навч. посібник. Донецьк : Дон НТУ, 2008. 330 с.

229. Торган М. Сучасні вимоги до професійно важливих якостей менеджерів освіти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 4. С. 133-135.

230. Трофимук М., Трофимук О. Латино-український словник. Львів : Видавництво Львівської богословської академії, 2001. 702 с.

231. Туркот Т. І. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. Херсон : Кондор, 2011. 608 с.

232. Тюріна В. О. Відповідальність як фактор формування лідерської компетентності курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Науковий часопис НПУ ім. П.М. Драгоманова. Серія №5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. Київ : НПУ, 2020. Вип. 72. С. 214-218.

233. Тюріна В. О. Лідерська компетентність і визначення рівня її сформованості у курсантів як майбутніх офіцерів поліції. *Інноваційна педагогіка*. Одеса : ПНДІЕІ, 2020. Вип. 20. С. 90-92.

234. Тюріна В. О. Формування комунікативної і конфліктологічної компетентностей викладача у процесі корекційно-ігрової діяльності.

*Organization of the educational process in the field of pedagogy and psychology in Ukraine and EU countries.* Lublin : Internship proceedings., 2020. С. 123-127.

235. Тюріна В. О., Пляка Л. В. Професійна компетентність як фактор формування конкурентноспроможності майбутніх фахівців. *Молодіжна політика: проблеми і перспективи* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ ДДПУ ім. Івана Франка, 2009. С. 135-137.

236. Федак Т. В. Регіональні фактори забезпечення конкурентноспроможності продукції : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01. Львів, 2001. 238 с.

237. Фёдоров С. Спортивний менеджмент: європейська школа. *Сучасна освіта*. Київ, 2015. С. 10-11. URL : [https://issuu.com/s-osvita/docs/01\\_1tit\\_site](https://issuu.com/s-osvita/docs/01_1tit_site).

238. Фетискин Н. П. Акмеология профессиональной компетентности. *Научный поиск*. 2013. № 3. С. 10-12.

239. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Майнулов Г. М. Социально-психологическая диагностика личности и малых групп. Москва : Изд-во Института психотерапии, 2002. 490 с.

240. Філософський енциклопедичний словник / ред. Шинкарук В. І. Київ : Абрис, 2002. 742 с.

241. Фіцула М. М. Педагогіка вищої школи : навчальний посібник. Київ : «Академвидав», 2006. 352 с.

242. Францева Т. Н. Опросник для диагностики мотивов профессиональной деятельности специалистов. *Вестник Самарской гуманитарной академии*. 2010. Вып. 2. С.146-160.

243. Харламов І. Ф. Педагогіка. Краткий курс : учеб. пособие. Минск : Высш. шк., 2003. 272 с.

244. Хоменко С. Критерії і рівні професійної компетентності вчителя фізичної культури. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2011. Вип.4. Ч. І. С. 191-196.

245. Хохліна О. Особистісний підхід як методологічний інструментарій забезпечення становлення в людини її індивідуальності. *Індивідуальність у психологічних вимірах спільнот та професій в умовах мережевого суспільства* : монографія колективна / за ред. Помиткіної Л. В., Хохліної О. П. Київ : ТОВ «Альфа-ПК», 2019. С.76-85.

246. Хуторской А. В. Методологические основания применения компетентностного подход к проектированию образования. *Высшее образование в России*. 2017. № 12. С. 85-91.

247. Хуторской А. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования. *Народное образование*. 2003. № 2. С. 58-64.

248. Цехмістрова Г. С. Моніторинг якості професійної туристської освіти. *Вища школа*. 2005. Вип. 1. С. 66-73.

249. Ченуша О. С. Відмінності між поняттями «компетенція» та «компетентність» в управлінні підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. С. 93.

250. Чумаков М. В. Диагностика волевых особенностей личности. *Вопросы психологии*. 2006. № 1. С. 169-178.

251. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособ. для вузов. Москва : Логос, 1996. 320 с.

252. Шаповал Ю. Д. Педагогічні умови створення особистісно орієнтованого середовища в педагогічному вищому навчальному закладі. *Педагогічні основи навчально-виховного процесу у вищих закладах освіти України* : зб. наук. пр. Проблеми сучасності: культура, мистецтво, педагогіка. Харків-Луганськ : Стиль Іздат, 2004. Вип. 2. С. 197-203.

253. Шарков Ф. И. Коммуникология. Основы теории коммуникации : учебник. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2010. 592 с.

254. Шерін В. С. Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту. *Вестник Томского государственного университета*. 2011. С. 147-150.

255. Шестоपालюк О. В. Управлінська компетентність викладача : зміст і структура. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2013. Вип. 34. С. 3-5.

256. Шульпіна Н. В., Кримняк Л. С. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1 (123). С.113-116.

257. Щербан Т. Д. Критерії продуктивності спілкування та діяльності. *Актуальності проблеми психології. Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С.Костюка*. Київ : Гнозис, 2003. Вип. V. С. 309-315.

258. Щоголева І. В. Формування комунікативних умінь майбутніх менеджерів туризму у процесі вивчення професійно-орієнтованих дисциплін : дис. ... канд.пед.наук : 13.00.04. Кіровоград, 2011. 253 с.

259. Энциклопедия психологических тестов / сост. Райгородский Д. Я. Москва : Флинта, 2006. 846 с.

260. Яремко В. В., Сліпушко О. М. Новий тлумачний словник української мови : у 3 т. Київ : АКОНІТ, 2003. Т. 3. 863 с.

261. Ясінець П. С. Професійна підготовка у ВНЗ. Київ : Лібра, 2008. 212 с.

262. Asumeng M. A. Managerial Competency Models: A Critical Review and Proposed Holistic-Domain Model. *Journal of Management Research*. Macrothink Institute, 2014. Vol. 6. № 4. P. 1- 21.  
DOI : <https://doi.org/10.5296/jmr.v6i4.5596>.

263. Awad Kh. T., Eid A. I. Teaching competencies of physical education teachers in primary education (comparative study between accredited and non-accredited schools). *Turkish Journal of Sport and Exercise*. 2013. Vol. 15. № 2. P. 16-20. DOI:10.15314/TJSE.15054.

264. Axley L. Competency: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. 2008. Vol. 43. № 8. P. 214-222. DOI : doi:10.1111/j.1744-6198.2008.00115.x.

265. Batista P. M., Santos A. B., Almeida Z. M. The place of knowledge in the representation of professional competence held by PE. *Ejournal de la*

*recherche sur l'intervention en éducation*. 2011. P. 96- 117.

DOI : <https://doi.org/10.4000/ejrieps.4027>.

266. Berthold Ch. SWOT-Analyse. Hilft die SWOT-Analyse bei der Entwicklung einer Hochschulstrategie. *Wissenschaftsmanagement*. 2009. № 4. P. 23-26. URL :[https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim\\_2009\\_04\\_christian\\_berthold\\_swot\\_analysis\\_bei\\_der\\_entwicklung\\_einer\\_hochschulstrategie.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement.de/dateien/dateien/management/downloaddateien/wim_2009_04_christian_berthold_swot_analysis_bei_der_entwicklung_einer_hochschulstrategie.pdf).

267. Bupalova O., Liakisheva A., Silvestr A., Konokh A., Konokh A., Iasechko M. The place and role of independent work in the modern education system. *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development*. TJPR Pvt. Ltd., 2020. Vol. 10. Issue 3. P. 7379-7388.

268. Bhardwaj A., Punia B. K. Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2013. Vol. 2. № 5. P. 70- 84.

269. Bildung. *Die Bundes Regierung*. URL :<https://www.researchgate.net/publication/262375743>.

270. Bitencourt C. C. Managerial Competence Management – the Organizational Learning Contribution. School of Management and Economic Sciences, Universidade do Vale do Rioi dos Sinos (UNISINOS). Brazil, 2004. Session 1-3. P. 1- 19. URL : [https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/i-3\\_bitencourt.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc5/papers/i-3_bitencourt.pdf).

271. Bloom B. S. An introduction to mastery learning theory. *Schools, Society and Mastery Learning* / edit. Block J. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1974.

272. Bloom B. S. *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. D. McKay Company Inc., 1956. 403 p.

273. Bloom B. S., Madaus G. F., Hastings J. T. *Handbook on Formative and Summative Evaluation of Student Learning*. New York : McGraw-Hill, 1971.

274. Bowden J. A. Competency-Based Education – Neither a Panacea nor a Pariah. *Semantic Scholar*. 2009. URL :<https://www.semanticscholar.org/paper/Comp>



etency-Based-Education-%E2%80%93-Neither-a-Panacea-nor-Bowden/f971fd6bdab8d9c345c29472b35888714ed5c46d#citing-papers.

275. Bowden J. A., Masters G. N. Implications for Higher Education of a Competency-based Approach to Education and Training. Canberra : Australian Government Publishing Service, 1993.

276. Bucur I. Managerial Core Competencies as Predictors of Managerial Performance, on Different Levels of Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 78. P. 365- 369.

DOI :<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.312>.

277. Burke J. B., Hansen J. H., Houston W. R., Johnson S. Criteria for Describing and Assessing Competency Programs. Syracuse : National Consortium of Competency-based Education Centers, 1975. 88 p.

278. Chermack T. J., Kasshanna B. K. The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals. *Human Resource Development International*. 2007. Vol. 10. № 4. P. 383-399.

DOI : <https://doi.org/10.1080/13678860701718760>.

279. Classification of Instructional Programs (CIP 2000). *Institute of Education Sciences : National Center for Education Statistics*. URL : <https://nces.ed.gov/pubs2002/CIP2000/cip2000.asp?CIP2=31.0504>.

280. Department for Education. *Government UK*. URL : <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-education>.

281. European qualifications framework (EQF). *Cedefop*. URL : <https://www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/european-qualifications-framework>.

282. Freitas P. F., Odelius C. C. Managerial competencies: an analysis of classifications in empirical studies. *Cad. EBAP.EBR*. Rio de Janeiro, 2018. Vol. 16. № 1. P. 35-49. DOI : <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>.

283. Hansen J., Bratt M. Competence Acquisition Using Simulated Learning Experiences: A Concept Analysis. *Nursing Education Perspectives*. 2015. Vol. 36. № 2. P. 102-107. DOI: 10.5480/13-1198.

284. Heitner D. Sports Industry To Reach \$73.5 Billion By 2019. *Forbes*. URL : <https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2015/10/19/sports-industry-to-reach-73-5-billion-by-2019/?sh=d5514fe1b4b9>.

285. Hogan N., Warrenfeltz R. Educating the modern manager. *Academy of Management Learning and Education*. 2003. Vol. 2. № 1. P. 74-84. DOI : <https://doi.org/10.5465/amle.2003.9324043>.

286. Houston W. R. Competency-based teacher education. *The International Encyclopedia of Education: Research and Studies* / edit. Husen T., Postlethwaite Oxford: Pergamon Press, 1985.

287. IES : NCES National Center for Education Statistics. URL : <https://nces.ed.gov/>.

288. Jaeger R. M., Tittle C. K. Minimum Competency Achievement Testing: Motives, Models, Measures and Consequences. Berkeley : McCutchan, 1980. 501 p. URL : <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED190633.pdf>.

289. James W., Weese J. Internationalizing Sport Management Programs : No Longer a Luxury, But a Necessity. *Sport Management Education Journal*. 2019. Vol. 14. № 2. P. 79-84.

290. Jessup G. Outcomes: NVQs and the Emerging Model of Education and Training. London : The Falmer Press, 1991. 212 p.

291. Johnson H. N. The universities and competency-based standards. Higher Education and the Competency Movement / edit. Anderson D. Canberra : Centre for Continuing Education at the Australian National University, 1992.

292. Kane M. T. The Assessment of Professional Competence. *Evaluation and Health Professions*. 1992. Vol. 15. № 2. P. 163-182. URL : <https://doi.org/10.1177/016327879201500203>.

293. Klemp G. The Assessment of Occupational Competence. Final Report : I. Introduction and Overview. ERIC: Institute of Educational Sciences, 1980. 28 p. URL : <https://eric.ed.gov/?id=ED192164>.

294. Kovalenko J. Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal*

«*Norwegian Journal of development of the International Science*». Oslo, Norway : 2021. Vol. 66. P. 32-35.

295. Kovalenko J. Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. Katowice, Polska : «Katowice Press», 2021. Vol. 13. P. 301-308. DOI: 10.54264/0027

296. Kovalenko J. Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Проблеми викладання іноземних мов у закладах вищої освіти* : мат-ли I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Мелітополь, 20 травня 2021 р.). Мелітополь : ТДАТУ, 2021. С. 130-132.

297. Kovalenko J. Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries: New Concepts and Modern Solutions* : мат-ли XI Міжнар. наук. конф. (Штутгарт, Німеччина, 20 грудня 2019 р.). Штутгарт, Німеччина, 2019. С. 127-130.

298. Kozina Zh., Korobeinik V., Safronov D., Xiaofei W. Effect of the individual approach application during the training of future physical education teachers on the degree of student satisfaction with the learning process in the People's Republic of China. *Journal of Physical Education and Sport*. 2021. Vol. 21. № 5. P. 2524-2531.

299. Lara F. J., Mogorrón-Guerrero H., Ribeiro-Navarrete S. Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2020. Vol. 33. № 1. P. 2059-2074. DOI : <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1585271>.

300. Ławicka K., Sitko-Lutek A. Managerial Competences in International Scope. *International Journal of Synergy and Research*. 2016. Vol. 5. P. 91-101. URL : <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1585271>.

301. LeCrom G., Dwyer B., Greenhalph G., Goebert Gh., Gellock J. Comparing Elements of Study Abroad Among Sport Management Students. *Sport Management Education Journal*. 2019. Vol. 14. № 2. P. 85-96.

302. Littlejohn S. W., Foss K. A. Competence theories. *Encyclopedia of communication theory*. Vol. 1. SAGE Publications, Inc., 2009. P. 149-152. URL : <https://dx.doi.org/10.4135/9781412959384.n59>.

303. Lum G. Competence: A tale of two constructs. *Educational Philosophy and Theory*. 2013. Vol. 45. № 12. P. 1193- 1204.  
DOI : <https://doi.org/10.1080/00131857.2013.763593>

304. Marchenko O. Role of educational environment in formation of professional competence of future military specialists. *Modern education: philosophy, innovations and experience*. Fundacja Central European Academy Studies and Certification (CEASC). Polska, 2016. Vol. 2. № 16. P. 47-51.

305. McIntosh C. Cambridge Advanced Learner`s Dictionary. Cambridge University Press, 2013. Issue 4. ISBN: 9781107035157. URL : <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/learner-english/>.

306. Moghabghab R., Tong A., Hallaran A. The Difference Between Competency and Competence: A Regulatory Perspective. *Journal of Nursing Regulation*. 2018. Vol. 9. № 2. P. 54-59.

307. Morcke A. M., Dornan T., Eika B. Outcome (competency) based education: an exploration of its origins, theoretical basis, and empirical evidence. *Advances in Health Sciences Education*. 2013. Vol. 18. P. 851-863.  
DOI : 10.1007/s10459-012-9405-9.

308. New Webster`s Dictionary and Thesaurus of the English Language. Lexicon Publication, 1993. Rev. and updated edition : 1149 p. ISBN-10: 071724671X.

309. Oxford Dictionary of English / edit. Stevenson A. Issue 3 (ed.). Oxford University Press, 2010. DOI :10.1093/acref/9780199571123.001.0001

310. Popham W. J. Criterion-Referenced Measurement. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall., 1978.

311. Prystupa Y., Kryshchanovych S., Danylyevych M., Lapychak I. et al. Features of formation the professional competence of future managers of physical culture and sports. *Journal of Physical Education and Sport*. 2020. Vol. 20. № 1. P. 441-446.

312. Ridpath B. D. American and European Sport Governance: Differences, Commonalities, and the Future. *Perspektiven des Dienstleistungsmanagements*. Wiesbaden : Springer Gabler, 2020. P. 479-497. DOI : [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28672-9_24).

313. Rybalko L. S., Korobeynik V. A., Ivanov D. S. Formation of professional competence to training for much arts of future teachers of physical education : *Theory and practice of introduction of competence approach to higher education in Ukraine* : monograph / edit. Trubavina I. M., Zolotukhina S. T. Vienna : Premie Publisgingr, 2019. P. 168-178.

314. Smith N. Social work in team practice. Interdisciplinary team practice : Issues and trends / edit. Lecca P. J., McNeil J. S. New York : NY: Praeger Publishers, 1985. P. 97-123

315. Spady W. G. Competency-based education: a bandwagon in search of a definition. *Educational Researcher*. 1977. Vol. 6. № 1. P. 9-14.

316. Spector J. M., Ifenthaler D., Sampson D. G, Isaias P. Competencies in Teaching, Learning and Educational Leadership in the Digital Age. Springer International Publishing, 2016. 363 p. ISBN 978-3-319-30293-5.

317. Student Hub. *Torrens University Australia*. URL : <https://www.torrens.edu.au/blog/business/what-actual-jobs-are-out-there-for-sports-management-graduates-in-australia>.

318. Taylor F. W. The principles of scientific management. Classics of organization theory / edit. Shafritz J. M., Ott J. S. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company., 1996. P. 66-79.

319. Tuxworth E. Competency-based education and training: background and origins. *Competency-based Education and Training* / edit. Burke J. W. London : The Falmer Press, 1989.

320. U.S. Bureau of Labor Statistics. URL : <https://www.bls.gov/>.

321. Universities and Higher Education. *Australian Government*. URL : <https://www.studyinaustralia.gov.au/English/Australian-Education/Universities-Higher-Education/list-of-australian-universities>.

322. Whitehead C. R., Austin Z., Hodges B. D. Continuing the competency debate: reflections on definitions and discourses. *Advances in Health Sciences Education*. 2013. Vol. 18. P. 123-127.

323. Wilcox Y. An Initial Study to Develop Instruments and Validate the Essential Competencies for Program Evaluators (ECPE). University of Minnesota : Digital Conservancy, 2012. 160 p. URL :<https://conservancy.umn.edu/handle/11299/132042>.

324. Winterton J., Winterton R. Implementing management standards in the UK. *Academy of Human Resource Development Annual Conference*. Honolulu, 2002. P. 974-981.

325. Yin R. K. Case Study Research : Design and Methods. Newbury Park (CA) : Sage, 1989. 50 p.

*Додаток А*

**Діагностика мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях  
(І. Ладанов, В. Уразєва)**

*Призначення:* Методика спрямована на визначення основних комунікативних орієнтацій і їх гармонійності в процесі формального спілкування.

*Інструкція.* Вам необхідно вибрати один з варіантів відповідей на запропоновані в опитувальнику твердження:

- а) саме так;
- б) майже так;
- в) здається, так;
- г) може бути, так.

У процесі роботи з методикою намагайтеся спиратися на свій досвід спілкування з партнерами по діловому спілкуванню.

Процедура опитування виглядає таким чином: поряд з номером питання поставте свою відповідь в буквеній формі.

*Опитувальник*

1. Мій партнер дивиться на предмет обговорення всебічно, ураховуючи й мою точку зору.
2. Мій партнер вважає мене гідним поваги.
3. Коли обговорюються різні точки зору, ми вникаємо з партнером у сутність справи. Дрібниці нас не хвилюють.
4. Я впевнений, що партнер розуміє мої наміри з приводу створення хороших взаємин з ним.
5. Мій партнер завжди гідно оцінює мої висловлювання.
6. Мій партнер відчуває, коли в ході бесіди треба слухати, а коли говорити.
7. Я впевнений, що під час обговорення конфліктної ситуації проявляю стриманість.
8. Я відчуваю, що партнер може зацікавитися предметом мого повідомлення.
9. Мені подобається проводити час в бесідах з партнером.
10. Коли ми з партнером приходимо до згоди, то добре знаємо, що кожному з нас робити.
11. Якщо обстановка того вимагає, то мій партнер готовий продовжити обговорення проблеми до її з'ясування.
12. Я намагаюся йти назустріч проханням мого партнера.
13. Обидва, мій партнер і я, намагаємося догодити один одному.
14. Мій партнер зазвичай говорить по суті, без зайвих слів.
15. Після обговорення з партнером різних точок зору я відчуваю, що це йде мені на користь.
16. Будучи засмученим, я використовую занадто різкі висловлювання.

17. Я намагаюся щиро зрозуміти намір мого партнера.  
 18. Я цілком можу розраховувати на щирість мого партнера.  
 19. Я вважаю, що хороші взаємини залежать від зусиль обох сторін.  
 20. Після будь-якої сварки з партнером ми зазвичай намагаємося бути один до одного уважніше.

*Обробка й інтерпретація результатів*

Діагностування комунікативних орієнтацій визначаються за допомогою ключа.

*Ключ*

- Орієнтація на прийняття партнера: 2, 5, 9, 12, 14, 18, 20;  
 Орієнтація на адекватність сприйняття й розуміння партнера: 1, 4, 6, 8, 11, 15, 19;  
 Орієнтація на досягнення компромісу: 3, 7, 10, 13, 16, 17, 21.  
 Діапазон кожної зі шкал коливається від 7 до 28 балів.

Кількісна значущість відповідей (в балах) визначається таким чином:

- а) Саме так – 4 бали;
- б) Майже так – 3 бали;
- в) Здається, так – 2 бали;
- г) Може бути, так – 1 бал.

Про ступінь виразності кожної зі шкал можна судити на підставі таких показників: 21 і більше – висока; 8-20 – середня; 7 і менше – низька.

Загальний сумарний показник, що характеризує абсолютну гармонійність комунікативних орієнтацій, дорівнює 84 балам.

Рівні загальної гармонійності комунікативних орієнтацій можуть бути представлені в такому вигляді: 64 і більше – високий рівень; 30-63 – середній рівень; 29 і менше – низький рівень.



*Додаток Б*

**Опитувальник для діагностики мотивів професійної діяльності  
фахівців (Т. Францева)**

*Інструкція:* прочитайте кожне із запропонованих тверджень і оцініть, наскільки воно є правильним для Вас за 5-ти бальною шкалою: «5» – так; «4» – скоріше так; «3» – важко відповісти; «2» – скоріше ні; «1» – ні.

*Опитувальник:*

1. Для мене важливо отримувати матеріальну винагороду за мою працю.
2. Мої переживання під час роботи негативно позначаються на моєму заробітку.
3. На думку колег, я маю позицію меркантильної людини в колективі.
4. Я ставлю перед собою мету домогтися високого матеріального становища.
5. Отримана мною в процесі роботи додаткова інформація позитивно впливає на мій заробіток.
6. Для мене спілкування з колегами важливіше самого процесу роботи.
7. Мої переживання під час роботи негативно впливають на спілкування з колегами.
8. Критика моєї роботи колегами негативно впливає на взаєморозуміння з ними.
9. Я контролюю своє спілкування з колегами в процесі роботи.
10. Отримана в процесі роботи інформація позитивно впливає на мої стосунки з колективом.
11. Для мене процес роботи важливий тільки тому, що я дізнаюся щось нове для себе.
12. Мені важче розібратися в робочому матеріалі, якщо в мене поганий настрій.
13. Взаємовідносини з колегами по роботі впливають на широту мого кругозору.
14. Я ставлю перед собою мету пізнавати нове й цікаве в професійній діяльності.
15. Нові знання допомагають мені краще розібратися з інформацією, отриманою під час роботи.
16. Для мене важливо бути постійно активним у роботі.
17. Переживання під час роботи заважають мені активно працювати.
18. Критика на мою адресу не заважає мені активно працювати.
19. Я можу змусити себе виконати будь-яку роботу швидко і якісно.
20. Отримана в процесі роботи інформація спонукає мене діяти.
21. Мати статус цінного працівника для мене дуже важливо.
22. Мені не подобається, що я перебуваю в центрі уваги всього колективу.
23. Оцінка власних переваг залежить від думки колег.
24. Я ставлю перед собою мету бути шанованим у професійній діяльності.
25. Пізнання нового дає мені можливість бути значущою й шанованою особистістю.

26. Для мене важливо постійно розвиватися й реалізовувати свої здібності в професійній сфері.
27. Займатися корисною й потрібною роботою я вважаю за краще тільки в доброму настрої.
28. Думка оточення посилює бажання постійно розвиватися.
29. Я ставлю перед собою мету бути компетентним у сфері своєї діяльності.
30. Отримані в процесі роботи знання спонукають мене підвищувати свою кваліфікацію як спеціаліста.
31. Для мене важливо, щоб додаткова робота добре оплачувалася.
32. Коли в мене гарний настрій, я добиваюся матеріальної вигоди в будь-якому занятті.
33. Критика моєї роботи оточенням негативно позначається на моєму заробітку.
34. Я постійно контролюю свої доходи й витрати.
35. Пізнання нового дає мені можливість підвищувати свій заробіток.
36. Для мене важливо, які взаємини складаються в мене з колегами по роботі.
37. Коли я перебуваю в поганому настрої, я вважаю краще бути на самоті.
38. Ставлення до мене колег по роботі відбивається на взаєморозумінні з ними.
39. Виникне чи ні в процесі роботи взаєморозуміння з колегами залежить тільки від мене самого.
40. На процес спілкування з колегами впливають мої знання, отримані під час роботи.
41. Для мене важливо засвоїти всі особливості професійної діяльності.
42. Я прагну набути корисної для роботи інформації через свою допитливість.
43. Обмін думками з колективом допомагає мені краще розібратися з робочим матеріалом.
44. Для кращого використання отриманої інформації в роботі я планую свою професійну діяльність.
45. Одержану в процесі роботи інформацію я завжди використовую для розуміння тонкощів своєї праці.
46. Найважливіше для мене бути зайнятим справою й гідно виконувати свою роботу.
47. Продуктивність моєї роботи залежить від мого настрою.
48. Я можу виконати роботу в короткий термін, якщо про це попросять колеги.
49. Я не можу контролювати процес роботи.
50. Інформація, отримана в процесі роботи, відображається на її активному використанні в діяльності.
51. Для мене не так важливо бути в центрі уваги колективу.
52. Мені важко дати високу оцінку власної праці, якщо я в поганому настрої.
53. Я домігся б більшого, якби не думки оточення.
54. Я прагну до здобуття високого статусу серед оточення.
55. Корисна інформація дає хорошу можливість домогтися визнання в колективі.
56. Найважливіше для мене бути компетентним у професійній діяльності.
57. Переживання під час роботи заважають мені реалізувати творчий потенціал.

58. Хороші стосунки з колегами дають мені можливість реалізовувати свої здібності в діяльності.

59. Побачити нове й перспективне в звичайній ситуації залежить тільки від мене.

60. За допомогою отриманої інформації я знаходжу творчий підхід до вирішення поставлених завдань.

*Таблиця Б.1*

Ключ для обробки результатів тестування

	Мотив життєзабезпечення	Мотив взаємодії	Пізнавальний мотив	Мотив активності	Мотив визнання	Мотив самореалізації
Ціннісна регуляція	1+ 31+	6+ 36+	11+ 41+	16+ 46+	21+ 51-	26+ 56+
Емоційна регуляція	2- 32+	7- 37+	12- 42+	17- 47+	22- 52+	27+ 57+
Соціальна регуляція	3+ 33-	8- 38+	13+ 43+	18+ 48+	23+ 53+	28+ 58+
Вольова регуляція	4+ 34+	9+ 39+	14+ 44+	19+ 49-	24+ 54+	29+ 59+
Інформаційна регуляція	5+ 35+	10+ 40+	15+ 45+	20+ 50+	25+ 55+	30+ 60+

Мотиви професійної діяльності.

Зовнішній мотив – це зовнішні умови, які впливають на діяльність людини.

Внутрішній мотив – це внутрішні спонукання, які стимулюють людину до виконання певних дій.

Ураховуючи їх сутність, можна виокремити такі їх різновиди:

1. Мотив життєзабезпечення (зовнішній мотив) – поведінка мотивується потребою у високому заробітку й матеріальній винагороді; прагненні мати роботу, яка приносить велику вигоду й додаткові пільги, що дозволяють забезпечити сім'ю; зосередження уваги на грошові винагороди за роботу.

2. Мотив взаємодії (зовнішній) – поведінка спрямована на встановлення певних стосунків. Особа прагне до взаєморозуміння, взаємодопомоги й виникнення взаємного психологічного контакту, який виявляється в передачі партнеру по спілкуванню вербальної і невербальної інформації.

3. Пізнавальний мотив (внутрішній) – поведінка мотивується отриманням нової інформації. Особистість бажає, щоб робота задовольняла професійний інтерес. Це означає, що людина допускає, щоб виконання роботи стало більш складним, вимагало більш високих технічних і професійних навичок, а також мобілізації інтелектуальних здібностей.

4. Мотив активності (внутрішній) – виявляється у внутрішній готовності до цілеспрямованої взаємодії з середовищем, до самодіяльності, що базується на потребах і інтересах особистості, що виражається в прагненні й бажанні діяти.

5. Мотив визнання (зовнішній) (набуття суспільної значущості) – переважна потреба в постійному отриманні похвали оточення, у стійкій і високій оцінці власних достоїнств, необхідність поваги оточення.

6. Мотив самореалізації (внутрішній) (самовдосконалення) – потреба зростання й розвитку як особистості, прагнення до повної реалізації своїх здібностей і бажання відчувати свою компетентність, творчий підхід до вирішення поставлених завдань.

Ціннісна регуляція характеризує мотиваційну функцію цінностей і є основою мотивації людей, визначає її особливості й становить вищий рівень мотивації.

Емоційна регуляція здійснює емоційну підтримку активності мотивів, пов'язану не тільки з рівнем і напрямом їх порушення, а й реальними переживаннями.

Соціальна регуляція характеризує вплив соціального оточення на особистість, її спонукання й бажання.

Вольова регуляція характеризує управління поведінкою за допомогою свідомості, перш за все за рахунок використання вольових зусиль.

Інформаційна регуляція характеризується когнітивними здібностями й обробкою інформації, одержуваної під час роботи, що спонукає до актуалізації мотиву.

*Обробка результатів.* За кожним із типів мотивації від 12 до 50 балів.

Ступінь вираженості мотиву оцінюється так: від 12 до 24 балів – низький рівень; від 25 до 38 балів – середній рівень; від 38 до 50 балів – високий рівень прояву мотиву.

### *Додаток В*

#### **Методика «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса**

Інструкція для учасників дослідження. Вам запропонована 41 обставина, на кожна з яких дайте відповідь «ТАК» чи «НІ».

*Текст опитувальника.*

1. Коли є вибір між двома варіантами, то краще, не відкладаючи, зробити вибір.
2. Я нервую, коли помічаю, що не можу виконати завдання на 100 відсотків.
3. Коли я працюю, то так виглядає, ніби я ставлю усе для здобуття успіху.
4. Якщо виникає проблемна ситуація, я здебільшого приймаю рішення один з останніх.
5. Коли в мене два дні підряд немає чим зайнятися, то я втрачаю спокій.
6. У певні дні мої успіхи є нижчими за «норму».
7. Стосовно себе я є більш вимогливий, ніж щодо інших людей.
8. Я є більш привітний, ніж інші.
9. Коли я відмовляюся від важкого завдання, то згодом собі дорікаю, бо переконаний, що зміг би впоратися з завданням.
10. Під час виконання роботи я потребую невеликих перепочинків.
11. Старанність – головна риса моєї вдачі.
12. Мої досягнення не завжди однаково успішні.
13. Мені до душі інша праця, ніж та, якою я тепер займаюся.
14. Зауваження більше сприяють моїй активності, ніж похвала.
15. Я переконаний в тому, що колеги сприймають мене добрим спеціалістом.
16. Перешкоди допомагають мені приймати більш тверді рішення.
17. Іншим не важко зачепити почуття моєї гідності.
18. Коли я працюю без особливого бажання, це легко помітити.
19. Під час виконання роботи я не розраховую на допомогу інших.
20. Деколи я відкладаю на потім роботу, яку повинен виконати тепер.
21. Слід покладатися лише на власні сили.
22. У житті мало речей, які більш важливі за гроші.
23. Завжди, коли я маю виконати важливе доручення я не відволікаюся на інші проблеми.
24. Почуття мого честолобства є меншим, ніж в інших.
25. Наприкінці відпустки я переважно з радістю повертаюся до роботи.
26. Коли робота мені до вподоби, я виконую її більш якісно, ніж іншу працю.
27. Мені приємніше мати справу з людьми, які здатні інтенсивно працювати.
28. Коли у мене немає заняття, я відчуваю дискомфорт.
29. Мені доводиться виконувати відповідальну роботу частіше за інших.
30. Коли мені доводиться приймати рішення, то я стараюся знайти найкращий спосіб вирішення завдання.
31. Мої товариші деколи вважають мене ледачим.
32. Мої успіхи певною мірою залежать від моїх колег.
33. Немає сенсу йти всупереч волі керівника.
34. Деколи я не знаю яку роботу доведеться виконувати.

35. Коли щось не вдається зробити, то я втрачаю терпіння.  
 36. Я переважно не надаю значення своїм досягненням.  
 37. Коли я працюю разом з іншими, то результати моєї праці є вищими, ніж результати інших людей.  
 38. Багато за що я брався я не доводив до завершення.  
 39. Я заздрю людям, які є менш завантаженими за мене.  
 40. Я не рівняюся на тих, хто прагне влади і посад.  
 41. Коли я переконаний у вірності власної позиції, я здатний зробити все, щоб довести власну правоту.

Обробка результатів:

Щоб отримати результати по цій методиці, слід оцінити отримані Вами відповіді згідно КЛЮЧА. Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

### КЛЮЧ

Номери запитань з відповіддю «ТАК» (+)	Оцінка	Номери запитань з відповіддю «НІ» (-)	Оцінка
2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41	1	6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39	1

Отримані оцінки слід підсумувати. Кількісні результати по цій методиці означають:

1 – 10 балів: мотивація до успіху низька, особа не прагне досягти перемоги, не схильна докладати власних сил у працю, апатична, пасивно ставиться до життя.

11 – 16 балів: середня мотивація до успіху. При такій мотивації людина не боїться ризикувати, вона не є скованою у своїх діях, бо можлива невдача не надто хвилює її.

17 – 20 балів: висока мотивація до успіху. Такі особи здатні йти на середнього рівня ризик для досягнення бажаного, схильні орієнтуватися на власні сили, гнучко і наполегливо добиватися поставленої мети.

Вище від 21 балу: мотивація до успіху надто висока. Це може спричинити надмірну самокритичність до власних можливостей. При цьому особа може зазнавати надмірного хвилювання та страху зазнати невдачі. Підсвідома зневіра у власні сили викликає в людини меншу готовність до ризику, особистісну скованість. У результаті при надмірній мотивації до успіху людина може втрачати віру в те, що вона доб'ється бажаного.

Дослідження показали, що люди з помірно високою орієнтацією на успіх надають переваги середньому рівню ризику. Ті ж, хто побоюються невдач, надають переваги малому чи, навпаки, надто великому рівню ризику.

Чим вища мотивація людини до успіху — досягнення мети, тим нижчий показник готовності до ризику. При цьому мотивація до успіху впливає і на сподівання на успіх: при сильній мотивації до успіху надії на успіх зазвичай

більш, ніж при слабкій. До того ж людям, мотивованим на успіх і тим, що мають великі на нього, притаманно уникати великого ризику.

Ті, хто сильно мотивований на успіх і має високу готовність до ризику, рідше потрапляють в незручні ситуації, ніж ті люди, що мають високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини є висока мотивація до уникнення невдач (захист), це є перешкодою мотиву до успіху — досягнення мети.

## *Додаток Г*

### **Методика «Вольові якості особистості» (М. Чумаков)**

Методика «Вольові якості особистості», розроблена М.В. Чумаковим, спрямована на дослідження загальної оцінки ступеня розвитку емоційно-вольової регуляції, що забезпечує свідому, навмисну, здійснювану на основі власного рішення поведінку. Ця регуляція має складну системну природу, включає в себе різні рівні, фази, стадії. Складність вимірюваної психологічної реальності відбивається в опитувальнику виділенням різних шкал. Шкали методики утворені емпіричним шляхом за допомогою факторного аналізу прикметників, виділених методом семантичної подібності.

Окрім загального рівня розвитку волі, опитувальник дозволяє визначити так і окремі вольові прояви особистості: відповідальність, ініціативність, рішучість, самостійність, витримка, наполегливість, енергійність, уважність, цілеспрямованість.

Інструкція: «Читайте уважно кожне твердження. Поміркуйте, наскільки це твердження характерно для Вас. Виходячи з цього, оберіть відповідь з чотирьох запропонованих варіантів і його номер поставте у бланку для відповіді навпроти номера відповідного твердження».

Варіанти для відповіді: 1 – вірно; 2 – скоріше, вірно; 3 – скоріше невірно; 4 – невірно.

Пам'ятайте, що в опитувальнику немає «поганих» та «хороших» відповідей, так як мова йде не про Ваші здібності, а про індивідуальні особливості Вашої особистості.

Не замислюйтеся над відповіддю занадто довго, важливіша Ваша перша реакція, а не результат тривалих роздумів».

#### *Текст опитувальника*

1. Якщо я присутній на якихось зборах, то, як правило, виступаю.
2. Я трохи заздрю тим, хто «не лізе за словом у кишеню».
3. Я рідко звертаюся до будь-кого за допомогою.
4. Я погано переношу біль.
5. Я скоріше песиміст, ніж оптиміст.
6. Я можу швидко зосередитись, якщо потрібно.
7. Я не маю чіткої мети в житті.
8. Я не можу про себе сказати, що я людина, легка на підйом.
9. Мені варто було б бути більш рішучим.
10. Навіть короткий час мені важко обходитися без близьких людей.
11. Зазвичай мені вдається закінчити справу незважаючи на труднощі.
12. Я веду активний спосіб життя.
13. Музика, шум легко відволікають мене.
14. Коли я приступаю до справи, я обмірковую все до дрібниць.
15. Часто якимось само собою виходить, що я опиняюся у ролі лідера.
16. Коли мені відмовляють, мені важко знову повторити моє прохання.



17. Я зовсім не можу сидіти без діла.
18. Я не дуже зібрана людина.
19. Я добре знаю, що хочу.
20. Мені важко зробити перший крок.
21. Я не люблю ризикувати.
22. Я б почував себе дуже незатишно, якби мені довелося їхати одному (одному) в дальню поїздку.
23. Якщо щось не виходить з першого разу, я знову повторюю спроби.
24. У мене часто буває занепад сил.
25. Мені не важко зосереджувати увагу.
26. Мене не лякають віддалені цілі.
27. Я дуже рідко запізнююся на роботу, навчання, зустрічі.
28. Коли я навчався (навчалася) у школі, я часто викликався (викликалася) відповідати на уроці.
29. Я швидко приймаю рішення.
30. Мені подобається навчитися чогось без сторонньої допомоги.
31. Я не боюся набридати людям проханнями, що повторюються.
32. Відпочинок – це просто зміна діяльності.
33. Я не часто виступаю «призвідником» нових починань.
34. Я схильний до сумнівів.
35. Мені важко йти проти думки групи.
36. Я легко піддаюся паніці.
37. У разі невдачі у мене «опускаються руки».
38. Я швидко відновлюю сили.
39. Я можу довго працювати, не відволікаючись.
40. Не можна сказати, що я цілеспрямована людина.
41. Я весь час вигадую щось нове.
42. Я часто раджуся з іншими людьми.
43. Я не можу довго переносити напружені фізичні навантаження.
44. Я – м'яка людина.
45. Я б не сказав (не сказала), що я енергійна людина.
46. Справді, я нерідко буваю розсіяною (розсіяною).
47. Я знаю, ким я хочу бути в житті і прагну цього.
48. Нерідко мені самому доводиться показувати приклад оточуючим.
49. Мені добре знайомі болючі коливання, коли потрібно зробити вибір.
50. Я можу бути дуже настирливою (настирною).
51. Я часто відчуваю сонливість вдень.
52. Я вмію ставити собі ясні та чіткі цілі.
53. Я старанно виконую обов'язки щодо роботи, навчання.
54. Мені не вистачає впевненості у собі.
55. Я терпляче додзвонююсь, якщо номер зайнятий.
56. Несприятливі обставини часто заважають закінчити почате.
57. Зазвичай я життєрадісний (життєрадісний) і повний (повна) сил.
58. Не можу довго утримувати увагу, якщо мені не цікаво.
59. Як правило, я складаю план на тиждень.

60. Я сам (сама) виявляю ініціативу при знайомстві.
61. Я можу іноді прогуляти роботу (навчання), якщо знаю, що мені це зійде з рук.
62. Мене не можна назвати ініціативною людиною.
63. Я люблю все робити швидко.
64. Я можу довго «стиснувши зуби» долати неприємності.
65. Я можу довго працювати не втомлюючись.
66. Якщо я беруся за справу, то занурююсь у нього цілком і повністю.
67. Я намагаюся розмістити справи за ступенем важливості і починаю з тих, що є найважливішими.
68. Я запальна людина.
69. Про мене можна сказати, що я трохи вітряний (вітряна).
70. Я – людина, яка вселяється.
71. Я вмію стримувати гнів.
72. Я обов'язкова людина.
73. Загалом мене можна назвати терплячою людиною.
74. Я серйозно ставлюся до домашніх обов'язків.
75. Люблю вирішувати все сам (сама).
76. Я можу довго виконувати не цікаву, але потрібну справу.
77. У мене погано виходить приховувати від оточуючих, що я засмучений.
78. Я вперто досягаю своїх цілей. Обробка та інтерпретація результатів

Якщо питання прямі, за відповідь «вірно» присвоюється 3 бали, за відповідь «швидше вірно» - 2 бали, за відповідь «швидше так» - 1 бал і за відповідь «так» - 0 балів.

Якщо питання зворотні, то за відповідь «вірно» присвоюється 0 балів, за відповідь «швидше вірно» - 1 бал, за відповідь «швидше так» - 2 бали і за відповідь «так» - 3 бали.

Бали за шкалами підраховуються на основі ключа до опитувальника (див. табл. А.1). Підсумковий бал виходить підсумовуванням балів за 9-тьма шкалами. Для перекладу сирих балів в стени використовуються наведені нижче таблиці (табл. А.1, А. 2).

*Таблиця Г. 1*

#### Ключі до опитувальника

№	Шкали	Прямі питання	Зворотні питання
1.	Відповідальність	11, 14, 27, 53, 72, 74	61, 69
2.	Ініціативність	1, 15, 28, 41, 48, 60	8, 20, 33, 62
3.	Рішучість	29, 63	2, 9, 21, 34, 49, 54
4.	Самостійність	3, 30, 75	10, 22, 35, 42, 70
5.	Витримка	55, 64, 71, 73, 76	4, 36, 43, 68, 77
6.	Наполегливість	23, 31, 50	16, 37, 44, 56
7.	Енергійність	12, 17, 32, 38, 57, 65	5, 24, 45, 51
8.	Уважність	6, 25, 39, 66	13, 18, 46, 58
9.	Цілеспрямованість	19, 26, 47, 52, 59, 67, 78	7, 40

Таблиця Г. 2

## Нормативна таблиця для шкал опитувальника

Шкали/бали	Стени									
	1			4	5	6	7	8	9	0
Відповідальність	1-6	7-8	9-10	11-12	13-15	16-17	18-19	20-21	22-23	24
Ініціативність	1-4	5-7	8-9	10-12	13-15	16-17	18-20	21-23	24-25	26-30
Рішучість	1-3	3-4	5-7	8-9	10-11	12-14	15-16	17-18	19-21	22-24
Самостійність	1-4	5-6	7-8	9-10	11-13	14-15	16-17	18-19	20-21	22-24
Витримка	1-5	6-8	9-11	12-14	15-17	18-20	21-23	24-26	27-28	29-30
Наполегливість	1-4	5-6	7-8	9-10	11	12-13	14-15	16-17	18	19-21
Енергійність	1-9	10-11	12-14	15-16	17-19	20-22	23-24	25-27	28-29	30
Уважність	1-5	6-7	8-9	10-12	13-14	15-16	17-18	19-21	22-23	24
Цілеспрямованість	1-7	8-9	10-12	13-14	15-17	18-19	20-22	23-24	25-26	27
Рівні:	низький			середній			високий		дуже високий	

Сумарна оцінка рівня вольової сфери особистості (загальний бал):

– прями запитання: 1, 3, 6, 11, 12, 14, 15, 17, 19, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 38, 39, 41, 47, 48, 50, 52, 53, 55, 57, 59, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 73, 74, 75, 76.

– зворотні питання: 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 13, 16, 18, 20, 21, 22, 24, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 42, 43, 44, 45, 46, 49, 51, 54, 56, 58, 61, 62, 68, 69, 70, 77.

Таблиця Г. 3

Нормативна таблиця для підсумкового балу опитувальника. Стени.

Стени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бали	61-92	79-92	93-107	108-121	122-136	137-150	151-165	166-179	180-194	195-210

Підсумковий високий бал за опитувальником отримують відповідальні, обов'язкові, ініціативні, діяльні, впевнені, рішучі, наполегливі, енергійні, добре контролюючі свої емоції, незалежні, самостійні, цілеспрямовані, зібрані респонденти. Таких людей можна назвати вольовими в тому сенсі, в якому це розуміється більшістю людей. Ті, котрі отримали високий бал, старанно виконують свої обов'язки, володіють хорошим лідерським потенціалом, швидко і незалежно приймають рішення, активні. У них є ясні життєві цілі і прагнення наполегливо їх досягати. Від цих особливостей в основному залежить успішність діяльності тоді, коли ця діяльність не пред'являє дуже високих вимог до здібностей людини. При наявності високих здібностей вольові якості є додатковою істотною умовою успішності і стабільності діяльності. Ймовірно, випробовувані з дуже високим загальним балом по тесту можуть бути більш фрустрованими і напруженими.

Низький бал за опитувальником характерний для схильних до коливань, невпевнених, безініціативних, несамостійних досліджуваних. Вони можуть нехтувати своїми обов'язками в ситуаціях, коли зовнішній контроль за їх діями

ослаблений. Як правило, вони проявляють низьку активність, енергійність. У цієї категорії респондентів можуть бути проблеми з концентрацією уваги. Життєві цілі недостатньо усвідомлені, лідерські тенденції не виражені. Цих людей можна назвати безвільними в тому сенсі, як це розуміють більшість людей. За умови рівних здібностей такі люди як правило досягають менших або менш стабільних результатів у діяльності. Припускається, що респонденти з низьким балом за цим тестом менш внутрішньо напружені і фрустровані. Маючи на увазі цю обставину, пропонується з обережністю застосовувати оцінний підхід до результатів тестування.

Інтерпретація проводиться шляхом аналізу дев'яти шкал, які в сукупності дають цілісну картину розвитку вольової регуляції поведінки.

Високий бал за шкалою «Відповідальність» отримують відповідальні, обов'язкові респонденти. Вони, як правило, дисципліновані і старанно виконують свої обов'язки. Є відомості про позитивну кореляцію цієї шкали з фактором G методики 16 PF Кеттелла. У деяких респондентів з високим балом може бути підвищена тривожність. Низький бал за цією шкалою отримують особи, яких можна назвати ненадійними і декілька «безладними». Вони не перевантажують себе надмірними зобов'язаннями, простіше дивляться на життя і можуть мати більш низьку тривожність.

Високий бал за шкалою «Ініціативність» характерний для ініціативних, діяльних людей з високими лідерськими тенденціями. Вони виступають «призвідниками» нових починань, прагнуть щось змінити. Добре проявляють себе в ситуаціях, коли зміни необхідні і потрібні новаторські підходи. У поєднанні з високою креативністю та інтелектуальними здібностями можуть бути дуже продуктивні. При низькій креативності і здібностях до аналізу, особливо на керівних постах, можуть ініціювати недостатньо продумані та ефективні новації. Низький бал за цією шкалою отримують пасивні особи. Їх влаштовує існуючий стан справ, і вони не схильні що-небудь міняти. До лідерства самі не прагнуть. Ефективні в ситуаціях, що вимагають не так змін, скільки збереження стабільності

Високий бал за шкалою «Рішучість» характерний для осіб, котрі швидко і впевнено приймають рішення. Вони не схильні до тривалих сумнівів та коливальних при здійсненні задуманого. Іноді швидкість ухвалення рішення може бути викликана імпульсивністю. Низький бал за цією шкалою отримують нерішучі, невпевнені, схильні до постійних сумнівів особи. Рішення ними приймається після тривалих коливальних і не володіє достатньою стійкістю.

Високий бал за шкалою «Самостійність» демонструють люди, що не потребують постійної психологічної підтримки, вони прагнуть самостійно приймати рішення, володіють здатністю протистояти думці групи, якщо воно відрізняється від їх власної. Низький бал за цією шкалою свідчить про низьку самостійність, сугестивність, залежність від думки групи.

Високий бал за шкалою «Витримка» характерний для людей, які вміють контролювати свої емоції, терпляче переносити навантаження, справлятися з монотонною діяльністю. Ці люди добре управляють собою, своїми станами. У деяких випадках вираженість цієї якості може призводити до того, що людина

справляється з обставинами, які, можливо, доцільніше було б змінити. Низький бал за шкалою характерний для людей, котрі вільно проявляють всі свої емоції, вони зазнають труднощі при необхідності переносити навантаження або виконувати нецікаву роботу. Їм не вистачає самовладання і важко бути стриманими.

Високий бал за шкалою «Наполегливість» отримують стійкі особи, котрі здатні до подолання перешкод на шляху досягнення мети. Невдачі не вибивають таких людей «з колії». Вони здатні повторювати знову і знову спроби для досягнення задуманого. У певних випадках ця риса може робити їх поведінку недостатньо гнучкою. Низький бал за цією шкалою характерний для «м'яких» людей. Невдачі деморалізують їх, а перешкоди часто змушують відмовитися від наміченого.

Високий бал за шкалою «Енергійність» говорить про активність, енергійність респондента. Такі люди діяльні, працездатні, з оптимізмом дивляться на життя. Низький бал отримують особи з невисокою активністю. Вони швидко втомлюються. Їх можна назвати скоріше песимістами, ніж оптимістами.

Високий бал за шкалою «Уважність» отримують особи, здатні до концентрації уваги. Вони стабільно її утримують в разі потреби, навіть якщо діяльність не дуже цікавить їх. Для них характерна зібраність, глибоке занурення в роботу. Низький бал за цією шкалою характерний для осіб, що зазнають труднощі з концентрацією уваги. Вони легко відволікаються, насилу зосереджуються, якщо діяльність не дуже їх цікавить.

Високий бал за шкалою «Цілеспрямованість» свідчить про наявність у респондентів добре усвідомлених цілей у житті. Як правило, вони прагнуть планувати свій час і порядок виконання справ. Таким людям буває складно в ситуаціях, коли немає об'єктивної можливості реалізації цілей. Низький бал говорить про недостатню у осіб чіткість цілей і завзятість в їх досягненні. Такі люди не завжди добре розуміють, чого хочуть. Їм буває складно в ситуаціях, де необхідно самим планувати свої справи.

## Додаток Д

## Діагностика комунікативної толерантності (В. Бойко)

## Інструкція до тесту.

Вам надається можливість зробити екскурс в різноманіття людських відносин. З цією метою вам пропонується оцінити себе в дев'яти запропонованих нескладних ситуаціях взаємодії з іншими людьми. При відповіді важлива перша реакція. Пам'ятайте, що немає поганих чи хороших відповідей. Відповідати треба, довго не роздумуючи, не пропускаючи питання. Свої відповіді слід проставляти («V» або «+») в одній з чотирьох колонок.

Міру згоди з думкою висловлюйте наступним чином:

- 0 балів – зовсім невірно,
- 1 – вірно в деякій мірі (несильно),
- 2 – вірно значною мірою (значно),
- 3 – вірно у вищій ступені (дуже сильно).

Перевірте себе: наскільки ви здатні сприймати або не сприймати типові індивідуальності людей, які зустрічаються нам. Нижче наводяться судження; скористайтесь оцінками від 0 до 3 балів, щоб висловити, наскільки вірні вони по відношенню особисто до вас.

Таблиця Д 1

з/п	Твердження	Бали			
		0	1	2	3
1	2	3	4	5	6
1.	Повільні люди зазвичай діють мені на нерви				
2.	Мене дратують метушливі, непосидючі люди				
3.	Гучні дитячі ігри переносу важко				
4.	Оригінальні, нестандартні, яскраві особистості зазвичай діють на мене негативно				
5.	Бездоганна у всіх відношеннях людина насторожила б мене				
	<i>Перевірте себе: чи немає у вас тенденції оцінювати людей, виходячи з власного «Я»</i>				
1.	Зазвичай мене виводить з рівноваги некмітливий співрозмовник				
2.	Мене дратують любителі поговорити				
3.	Я обтяжувався б розмовою з байдужим для мене попутником у поїзді, літаку, якби він проявив ініціативу				
4.	Я обтяжувався б розмовами випадкового попутника, який поступається мені за рівнем знань і культури				
5.	Мені важко знайти спільну мову з партнерами іншого інтелектуального рівня, ніж у мене				

1	2	3	4	5	6
	<i>Перевірте себе: якою мірою категоричні або незмінні ваші оцінки на адресу оточуючих</i>				
1.	Сучасна молодь викликає неприємні відчуття своїм зовнішнім виглядом (зачіска, косметика, наряди)				
2.	Так звані «нові росіяни» зазвичай виробляють неприємне враження або безкультур'ям або брутальністю				
3.	Представники деяких національностей в моєму оточенні відверто не подобаються мені				
4.	Є тип чоловіків (жінок), який я не виношу				
5.	Терпіти не можу ділових партнерів з низьким професійним рівнем				
	<i>Перевірте себе: якою мірою ви вмієте приховувати чи згладжувати неприємні враження при зіткненні з некомунікабельними якостями людей</i>				
1.	Вважаю, що на грубість треба відповідати тим же				
2.	Мені важко приховати, якщо людина чимось неприємна				
3.	Мене дратують люди, які прагнуть у суперечці настояти на своєму				
4.	Мені неприємні самовпевнені люди				
5.	Зазвичай мені важко втриматися від зауваження на адресу озлобленої або нервової людини, яка штовхається в транспорті				
	<i>Перевірте себе: чи є у вас схильність переробляти і перевиховувати партнера</i>				
1.	Я маю звичку повчати оточуючих				
2.	Невиховані люди обурюють мене				
3.	Я часто ловлю себе на тому, що намагаюся виховувати кого-небудь				
4.	Я за звичкою постійно роблю кому-небудь зауваження				
5.	Я люблю командувати близькими				
	<i>Перевірте себе: якою мірою ви схильні підганяти партнерів під себе, робити їх зручними</i>				
1.	Мене дратують люди похилого віку, коли вони в годину пік виявляються в міському транспорті або в магазинах				

1	2	3	4	5	6
2.	Жити в номері готелю з сторонньою людиною для мене просто катування				
3.	Коли партнер не погоджується з моєю правильною позицією, то зазвичай це дратує мене				
4.	Я проявляю нетерпіння, коли мені заперечують				
5.	Мене дратує, якщо партнер робить щось по-своєму, не так, як мені того хочеться				
	<i>Перевірте себе: чи властива вам така тенденція поведінки</i>				
1.	Зазвичай я сподіваюся, що моїм кривдникам дістанеться по заслугах				
2.	Мене часто дорікають у буркотливості, невдоволенні				
3.	Я довго пам'ятаю образи, завдані мені тими, кого я ціную або поважаю				
4.	Не можна прощати товаришам по службі нетактовні жарти				
5.	Якщо діловий партнер випадково зачепить моє самолюбство, то я на нього тим не менш ображуся				
	<i>Перевірте себе: якою мірою ви терпимі до дискомфортичних станів оточуючих</i>				
1.	Я засуджую людей, які плачуться в чужу жилетку				
2.	Внутрішньо я не схвалюю колег (приятелів), які при зручному випадку розповідають про свої хвороби				
3.	Я намагаюся йти від розмови, коли хто-небудь починає скаржитися на своє сімейне життя				
4.	Зазвичай я без особливої уваги вислуховую сповіді друзів (подруг)				
5.	Іноді мені подобається позлити кого-небудь з рідних і друзів				
	<i>Перевірте себе: які ваші адаптаційні здібності у взаємодії з людьми</i>				
1.	Зазвичай мені важко йти на поступки партнерам				
2.	Мені важко ладити з людьми, у яких поганий характер				



1	2	3	4	5	6
3.	Зазвичай я насилу пристосовуюся до нових партнерів по спільній роботі				
4.	Я уникаю підтримувати відносини з дещо дивними людьми				
5.	Зазвичай я з принципу наполягаю на своєму, навіть якщо розумію, що партнер правий				

*Обробка та інтерпретація тесту результатів.*

Отже, ви ознайомилися з деякими поведінковими ознаками, які свідчать про низький рівень загальної комунікативної толерантності. Підрахуйте суму балів, отриманих за всіма ознаками, і зробіть висновок: чим більше балів, тим нижче рівень комунікативної толерантності.

Максимальна кількість балів, які можна заробити – 135, свідчить про абсолютну нетерпимість до оточуючих, що навряд чи можливо для нормальної особистості. Точно так само неможливо отримати нуль балів – свідчення терпимості до всіх типів партнерів у всіх ситуаціях.

У середньому, за нашими даними, опитані набирають: керівники – 40 балів, персонал – 43 бали. Порівняйте свої дані з наведеними і зробіть висновок про свою комунікативну толерантність. Зверніть увагу на те, за яким з 9 запропонованих вище поведінкових ознак у вас високі сумарні оцінки (тут можливий інтервал від 0 до 15 балів). Чим більше балів за конкретною ознакою, тим в меншій мірі ви терпимі до людей в даному аспекті відносин з ними. Навпаки, чим менші ваші оцінки за тією чи іншою поведінковою ознакою, тим вище рівень загальної комунікативної толерантності за даного аспекту відносин з партнерами.

## Додаток Е

### Тест «Визначення рівня конфліктостійкості»

*Призначення.* Ця методика дозволяє виявити основні стратегії поведінки у потенційній зоні конфлікту — міжособистісних суперечках та опосередковано визначити рівень конфліктостійкості особистості.

*Інструкція.* Уважно прочитайте та оцініть кожне з десяти полярних суджень, зазначених у бланку, які більшою мірою властиві вашій поведінці. Для цього спочатку визначте, яке з двох крайніх суджень підходить вам, а потім оцініть його за 5-бальною системою. Пам'ятайте, що проміжна графа 3 означає рівнозначну присутність обох якостей. Крайні значення 4-5 і 1-2 характеризують або ухилення від суперечок, або невимушену участь у вирішенні спірних моментів.

#### Бланк відповідей

1	Ухиляюся від суперечки	5 4 3 2	Рвусь у суперечку
2	Ставлюся до конкурента без упередженості	5 4 3 2	Підозрілий
3	Маю адекватну самооцінку	5 4 3 2	Маю завищену самооцінку
4	Прислухаюся до думки інших	5 4 3 2	Не враховую інших думок
5	Не піддаюся провокації, не заводжусь	5 4 3 2	Легко заводжусь
6	Поступаюся у суперечці, йду на компроміс	5 4 3 2	Не поступаюся у суперечці: перемога чи поразка
7	Якщо вибухаю, потім відчуваю почуття провини	5 4 3 2	Якщо вибухаю, то вважаю, що без цього не можна
8	Витримую коректний тон у суперечці, тактовність	5 4 3 2	Допускаю тон, що не терпить заперечень, безтактність
9	Вважаю, що у суперечці не треба демонструвати свої емоції	5 4 3 2	Вважаю, що у суперечці потрібно виявити сильний характер
10	Вважаю, що суперечка — крайня форма вирішення конфлікту	5 4 3 2	Вважаю, що суперечка необхідна для вирішення конфлікту

#### Обробка та інтерпретація даних

Оцініть за п'ятибальною системою, наскільки у вас проявляється кожна з наведених зліва властивостей. Підрахуйте загальну суму балів.

Проаналізуйте причини полярних стратегій поведінки для внесення необхідних коректив.

40-50 балів – високий рівень конфліктостійкості.

30-40 балів - середній рівень конфліктостійкості, що свідчить про орієнтацію особи на компроміс, прагнення уникати конфлікту.

1-30 балів - низький рівень конфліктостійкості, що свідчить про виражену конфліктність і схильність до ініціювання конфліктів.









### Додаток 3

## Методика діагностики «Комунікативних і організаторських схильностей» («КОС-2»)

### *Інструкція до тесту*

Методика з визначення комунікативних і організаторських схильностей містить 40 питань. На кожне питання слід відповісти «так» або «ні». Якщо вам важко у виборі відповіді, необхідно все-таки схилитися до відповідної альтернативи (+) або (-). Час на виконання методики 10-15 хвилин.

### *Тестовий матеріал*

1. Чи є у вас прагнення до вивчення людей і встановленню знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго вас турбує почуття образи, завданої вам ким-небудь з ваших товаришів?
4. Чи завжди вам важко орієнтуватися в критичній ситуації?
5. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтеся?
6. Чи часто вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними вашої думки?
7. Чи справді вам приємніше й простіше проводити час за книгами або за будь-яким іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли деякі перешкоди у здійсненні ваших намірів, чи легко вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з людьми, які старші за вас віком?
10. Чи подобається вам придумувати або організовувати зі своїми товаришами різні ігри та розваги?
11. Чи важко вам входити в нові для вас компанії (колективи)?
12. Чи часто ви відкладаєте на інші дні справи, які потрібно було виконати сьогодні?
13. Чи легко вам вдається встановлювати контакти та спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете ви домогтися того, щоб ваші товариші діяли відповідно до вашої думки?
15. Чи важко ви освоюєтеся в новому колективі?
16. Чи справді у вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися й поговорити з новою людиною?
18. Чи часто під час вирішення важливих справ ви берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують вас люди, які оточують вас, і чи хочеться вам побути на самоті?
20. Чи правда, що ви погано орієнтуєтеся в незнайомій для вас обстановці?

21. Чи подобається вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у вас роздратування, якщо вам не вдається закінчити розпочату справу?
23. Чи відчуваєте ви труднощі, якщо доводиться проявити ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
24. Чи правда, що ви втомлюєтеся від частого спілкування з товаришами?
25. Чи подобається вам брати участь у колективних іграх?
26. Чи часто ви проявляєте ініціативу при вирішенні питань, які зачіпають інтереси ваших товаришів?
27. Чи правда, що ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи справді ви рідко прагнете довести свою правоту?
29. Чи вважаєте ви, що вам не становить особливих труднощів внести пожвавлення в малознайому групу?
30. Чи берете ви участь у громадській роботі в школі (виші)?
31. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи справді ви не прагнете відстоювати свою думку або рішення, якщо воно не відразу було прийнято товаришами?
33. Чи відчуваєте ви себе невимушено, потрапивши в незнайомий колектив?
34. Чи охоче ви приступаєте до організації різних заходів для своїх товаришів?
35. Чи правда, що ви не відчуваєте себе досить упевненим і спокійним, коли доводиться говорити що-небудь великій групі людей?
36. Чи часто ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. Чи справді у вас багато друзів?
38. Чи часто ви опиняєтеся в центрі уваги своїх товаришів?
39. Чи часто ви тривожитесь і відчуваєте незручність при спілкуванні з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що ви не дуже впевнено почуваете себе в оточенні великої групи своїх товаришів?

*Ключ до тесту*

Відповіді

Комунікативні схильності:

(+) так: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37

(-) немає: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39

Організаторські схильності:

(+) так: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38

(-) немає: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

Обробка результатів тесту.

Визначаються рівні комунікативних і організаторських схильностей залежно від набраних балів за цими параметрами. Максимальна кількість балів окремо за кожним параметром – 20. Підраховують бали окремо за комунікативними й окремо за організаторськими схильностями за допомогою ключа для обробки даних «КОС-2».



За кожен відповідь «так» або «ні» для висловлювань, які збігаються із зазначеними в ключі окремо за відповідними схильностями, приписується один бал. Експериментально встановлено п'ять рівнів комунікативних і організаторських схильностей. Зразковий розподіл балів за цими рівнями показано нижче.

*Рівні комунікативних і організаторських схильностей*

Сума балів	1-4	5-8	9-12	13-16	17-20
Рівень	Дуже низький	Низький	Середній	Високий	Вищий

Респонденти, які отримали оцінку 1-4 бали, характеризуються низьким рівнем прояву комунікативних і організаторських схильностей. Ті, хто набрав 5-8 балів, мають комунікативні та організаторські схильності на рівні нижче середнього. Вони не прагнуть спілкування, вважають за краще проводити час наодинці з собою. У новій компанії або колективі відчують себе скуто. Зазнають труднощів у встановленні контактів з людьми чи не відстоюють свою думку, важко переживають образи. Рідко виявляють ініціативу, уникають прийняття самостійних рішень.

Для досліджуваних, які набрали 9-12 балів, характерний середній рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей. Вони прагнуть до контактів з людьми, відстоюють своє, однак потенціал їх схильностей не відрізняється високою стійкістю. Потрібна подальша виховна робота з формування та розвитку цих якостей особистості. Оцінка 13-16 балів свідчить про високий рівень прояву комунікативних та організаторських схильностей піддослідних. Вони не губляться у новій обстановці, швидко знаходять друзів, прагнуть розширити коло своїх знайомих, допомагають близьким і друзям, проявляють ініціативу в спілкуванні, здатні приймати рішення в складних, нестандартних ситуаціях.

Вищий рівень комунікативних та організаторських схильностей (17-20 балів) у випробовуваних свідчить про сформовану потребу в комунікативній і організаторській діяльності. Вони швидко орієнтуються у важких ситуаціях. Невимушено поведуть себе у новому колективі. Ініціативні. Приймають самостійні рішення. Відстоюють свою думку й домагаються прийняття своїх рішень. Люблять організовувати ігри, різні заходи. Наполегливі й завзяті в діяльності.

## *Додаток I*

### **Тест «Управлінські здібності» (С. В. Соловйов)**

Тест управлінських здібностей передбачає вирішення управлінських завдань, що дозволяє:

- Визначити рівень підготовки людини до управлінської діяльності
- Провести аналіз характерних помилок, допущених випробуванням
- Застосовувати для навчання керівників вищої та середньої ланки

Практичне застосування показало досить високу точність оцінок управлінських здібностей досліджуваних.

*Анотація до збірника управлінських завдань*

Збірник управлінських завдань призначено оцінки управлінських здібностей особистості. Він може застосовуватися для підбору, оцінки та навчання керівників вищої та середньої ланки на підприємствах.

Уважно прочитайте кожне запитання та виберіть варіанти відповідей, які наведені для нього.

*Збірник управлінських завдань*

*Завдання №1. «Управління організацією».*

Який із наведених нижче заходів доцільно, на Вашу думку, здійснити управителем, щоб оптимально відреагувати на несподівані зміни ситуації?

А. Перш за все, оцінити характер змін, потім привести у відповідність з ним цілі та діяльність самої організації, а також методи управління нею.

Б. У разі змін завжди приймаються поспішні, невідповідні рішення, витрачаються марні, непотрібні зусилля. Від цього організація працює нерівномірно. Тому необхідно терміново виявити всі негативні ситуації, усунути їх і постаратися підтримувати у діяльності організації необхідну стабільність.

В. Зміни, що виникають у навколишній обстановці, позначаються на навичках, які вимагаються від співробітників організації, тому необхідно докладати зусиль до того, щоб вони могли пристосуватися до будь-яких змін.

*Завдання №2. «Навички керуючого».*

Яке з наведених нижче міркувань щодо трьох видів навичок керуючих Ви вважаєте за правильне?

А. Значимість технологічних навичок знижується у міру того, як підвищується ранг керуючого та відповідно зростає значущість концептуальних навичок.

Б. Що вище ранг керівника, то більше вписувалося вимагається від нього комунікативних навичок. Важливість технологічних навичок залишається незмінною для керівника будь-якого рангу.

В. У міру посилення навколишнього оточення підвищується значущість комунікативних навичок.

*Завдання №3. «Стиль управління».*

Який із наведених нижче прикладів можна побачити недоліки демократичних методів управління?

А. Завдяки тому, що керівники уважно прислухаються до думок підлеглих та враховують їх у своїй діяльності, між керуючими та підлеглими встановлюються тісні, довірчі відносини. Однак при цьому у підлеглих розвивається сильне відчуття залежності та не виховується самостійність.

Б. Якщо керівники вислуховуватимуть думку кожного підлеглого, вони витратять багато часу на вмовляння, переконання, врегулювання різних питань. У зв'язку з цим може статися так, що керуючі будуть не в змозі своєчасно проводити життя необхідні заходи в екстремальних умовах.

В. Якщо керівники занадто часто вдаються до вислуховування думок підлеглих, то останнім це поступово набридне, і вони уникатимуть перших, радитися зі старшими за віком колегами, спілкування з якими «зручніше», ніж спілкування з начальством.

*Завдання №4 «Навички керуючого».*

Вкажіть, які з цих груп навичок вимагаються від керівників відповідно до нижньої, середньої та вищої ланки?

Вкажіть, від керівника якої ланки (нижньої, середньої або вищої ланки) потрібні дані вміння та навички?

- Від керівника нижньої ланки
- Від керівника середньої ланки
- Від керівника вищої ланки

Ступінь значущості	А	Б	В
1	Вміння гуртувати підлеглих	Технологічні навички	Вміння передбачати
2	Вміння планувати	Вміння гуртувати підлеглих	Вміння гуртувати підлеглих
3	Технологічні навички	Вміння виявляти ініціативу	Вміння йти на компроміс
4	Вміння йти на компроміс	Вміння йти на компроміс	Вміння залучати до себе людей
5	Вміння передбачати	Вміння планувати	Вміння планувати
6	Вміння творчо міркувати, мислити	Вміння виховувати підлеглих	Вміння швидко приймати тверезі рішення

*Завдання №5 «Управлінські дії».*

Як повинен діяти керівник, коли з боку вищих інстанцій не надходить чітких вказівок, чи не визначаються конкретні цілі?

А. Потрібно вийти з пропозицією до вищої інстанції та запросити необхідні вказівки?

Б. Проаналізувати обстановку, визначити, що необхідно зробити з власної ініціативи на користь своєї організації та розпочати здійснення дій з мобілізації персоналу вирішення виявлених завдань.

В. Відсутність чітких вказівок та постановки конкретних цілей з боку вищої інстанції може пояснюватися тим, що у цих сферах вважають

недоцільною та невчасною приймати поспішні рішення. Тому робити будь-які практичні дії потрібно тільки після того, як надійдуть вказівки зверху.

*Завдання №6 «Управлінські дії».*

Управитель зібрав відповідальних за виробничий сектор осіб для обговорення питання про те, які верстати закупити, компанії «К», або компанії «С»? Думки розділилися, у кожному є свій резон. Яку з запропонованих нижче позицій Ви як керуючий займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують підлеглі рядові працівники, слід продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб у їхньому середовищі склалося остаточне рішення.

Б. Потрібно уважно вислухати думки обох сторін і після цього прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин таке рішення прийнято. Якщо потрібно, переконати незгодних.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім доповісти про це вищому керівнику і звернутися до нього з проханням прийняти будь-яке рішення.

*Завдання №7 «Працьовитість».*

Спробуйте вибрати з наведених нижче варіантів три види найбільш ефективних заходів, які б збуджували інтерес до виконуваної роботи.

А. Здійснювати таке керівництво, яке забезпечувало б достатні знання про характер виконуваної роботи.

Б. Час від часу міняти роботу, щоб та сама робота не набридала.

В. У разі, коли потрібно змусити людей виконувати роботу, потрібно об'єднати працівників, які добре розуміють один одного, в одну групу.

Г. Докладно, в деталях пояснити людям характер роботи, і таким чином зробити так, щоб вона була виконана без зривів.

Д. Роботу, яку необхідно виконати, слід іноді доповнювати новими завданнями. Непогано організувати свого роду змагання за найкращий результат.

Е. Точно вказати на недоліки та позитивні моменти виконуваної роботи.

*Завдання № 8. «Ставлення до праці».*

У якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей стосовно праці?

А. У складних умовах життя кожен працюватиме з ентузіазмом. Однак, як тільки з'являються вільний час та життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає певного рівня життя, у нього з'являється вільний час, для нього робота стає не лише джерелом доходу, а й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

Коли в житті з'являється достаток, і вона протікає з комфортом, людина шукає розваг, задоволень. У цьому випадку він втрачає будь-який інтерес до роботи і, тим більше, прагне уникнути труднощів.

*Завдання №9 «Почуття приналежності до підприємства».*

Який із наведених нижче прикладів є найбільш прийнятним для закріплення у співробітників почуття приналежності до підприємства, стимулювання працелюбності?

А. При визначенні цілей роботи на підприємстві. А також при складанні робочих планів треба робити так, щоб підлеглі по можливості брали в цьому участь, висловлювали свою думку.

Б. Необхідно, наскільки це, можливо, уникати того, щоб змушувати підлеглих виконувати непосильну роботу чи давати їм наганяю. Потрібно піклуватися про кожного підлеглого.

В. Встановити суворий порядок на робочих місцях і самому як керуючого дотримуватися його, показуючи приклад іншим. Одночасно треба змушувати підлеглих дотримуватись встановленого порядку і не допускати самовільних дій.

*Завдання №10 «Задоволеність роботою».*

Як керівник повинен відреагувати заяву працівника у тому, що він отримує задоволення від своєї роботи?

А. Точно встановити, яка робота дала б задоволення цьому підлеглому, і, якщо є можливість, якнайшвидше постаратися надати її замість колишньої.

Б. Здається, будь-який хотів би мати роботу до душі і приносить задоволення. Проте за умов фірми надати такого роду роботу всім її працівників неможливо. У зв'язку з цим необхідно переконливо пояснити працівникові, що у фірмі є багато співробітників, які терпляче працюють на доручених їм ділянках.

В. Потрібно пояснити працівникові, що задоволеність роботою визначається тим, як до неї ставитись і як її виконувати. Треба довести, що і від виконуваної ним роботи можна отримувати велике задоволення, якщо бачити у ній творчі засади.

*Обробка результатів тесту:*

За кожен правильну відповідь нараховується 1 бал.

14-15 балів – високий рівень управлінських здібностей.

11-13 балів – середній рівень управлінських здібностей.

10 та менше балів – низький рівень управлінських здібностей.

## Тест комунікативних вмінь Л. Міхельсона

(переклад і адаптація Ю. Гільбуха)

Мета застосування тесту – визначити рівень сформованості основних комунікативних вмінь.

*Інструкція:* Ми просимо Вас уважно прочитати кожен з описаних ситуацій та вибрати один варіант поведінки в ній. Це має бути найбільш характерна для Вас поведінка, тобто те, що Ви дійсно робите в таких випадках, а не те, що, по Вашому, слід було б робити.

*Тестовий матеріал:*

1. Хто-небудь говорить Вам: «Мені здається, що Ви чудова людина». Ви завжди в подібних ситуаціях:

- а) Говорите: «Ні, що Ви! Я таким не є».
- б) Говорите з посмішкою: «Дякую, я дійсно людина видатна».
- в) Говорите: «Спасибі».
- г) Нічого не говорите і при цьому червонієте.
- д) Говорите: «Так, я думаю, що відрізняюся від інших і в кращу сторону».

2. Хто-небудь робить дію або вчинок, які, на Вашу думку, є чудовими. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Робите так, як якщо б це не було настільки чудовим, і при цьому говорите: «Нормально!»
- б) Говорите: «Це було чудово, але я бачив результати краще».
- в) Нічого не говорите.
- г) Говорите: «Я можу зробити набагато краще».
- д) Говорите: «Це дійсно чудово!»

3. Ви займаєтеся справою, яка Вам подобається, і думаєте, що воно у Вас виходить дуже добре. Хто-небудь каже: «Мені це не подобається!» Зазвичай в таких випадках:

- а) Говорите: «Ви - дурень!».
- б) Говорите: «Я все ж думаю, що це заслуговує гарної оцінки».
- в) Говорите: «Ви праві», хоча насправді не згодні з цим.
- г) Говорите: «Я думаю, що це якісний рівень. Що Ви в цьому розумієте».
- д) Почуваєте себе скривдженим і нічого не говорите у відповідь.

4. Ви забули взяти з собою якийсь предмет, а думали, що принесли його, і хтось говорить Вам: «Ви такий тюхтій! Ви забули б і свою голову, якби вона не була прикріплена до плечей». Зазвичай Ви у відповідь:

- а) Говорите: «У всякому разі, я розумніший Вас. Крім того, що Ви в цьому розумієте!»
- б) Говорите: «Так, Ви праві. Іноді я веду себе як тюхтій».
- в) Говорите: «Якщо хто-небудь тюхтій, то це Ви».
- г) Говорите: «У всіх людей є недоліки. Я не заслуговую такої оцінки тільки за те, що забув щось».
- д) Нічого не говорите або взагалі ігноруєте цю заяву.

5. Хто-небудь, з ким Ви домовилися зустрітися, запізнився на 30 хвилин, і це Вас засмутило, причому людина ця не дає ніяких пояснень свого запізнення. У відповідь Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Я засмучений тим, що Ви змусили мене стільки чекати».
- б) Говорите: «Я думав, коли ж Ви прийдете».
- в) Говорите: «Це був останній раз, коли я змусив себе чекати Вас».
- г) Нічого не говорите цій людині.
- д) Говорите: «Ви ж обіцяли! Як Ви сміли так спізнюватися!»

6. Вам потрібно, щоб хто-небудь зробив для Вас одну річ. Зазвичай в таких випадках:

- а) Нікого ні про що не просите.
- б) Говорите: «Ви повинні зробити це для мене».
- в) Говорите: «Не могли б Ви зробити мені одну річ?», після цього пояснюєте суть справи.
- г) Злегка натякаєте, що Вам потрібна послуга цієї людини.
- д) Говорите: «Я дуже хочу, щоб Ви зробили це для мене».

7. Ви знаєте, що хтось відчуває себе засмученим. Зазвичай в таких ситуаціях:

- а) Говорите: «Ти виглядаєш засмученим. Чим я можу допомогти?»
- б) Перебуваючи поруч з цією людиною, не заводите розмови про його стан.
- в) Говорите: «У Вас якась неприємність?»
- г) Нічого не говорите і залишаєте цю людину наодинці з собою.
- д) Сміючись говорите: «Ви просто як велика дитина!»

8. Ви відчуваєте себе пригніченим, а хто-небудь каже: «Ти виглядаєш засмученим». Зазвичай в таких ситуаціях:

- а) Негативно качаєте головою або ніяк не реагуєте.
- б) Говорите: «Це не Ваша справа!»
- в) Говорите: «Так, я трохи засмучений. Дякуємо за участь».
- г) Говорите: «Дрібниці».
- д) Говорите: «Я засмучений, залиште мене одного».

9. Хтось засуджує Вас за помилку, здійснену іншими. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»
- б) Говорите: «Це не моя вина. Цю помилку зробив хтось інший».
- в) Говорите: «Я не думаю, що це моя вина».
- г) Говорите: «Залиште мене в спокої, Ви не знаєте, що Ви говорите».
- д) Приймаєте свою провину або не кажете нічого.

10. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, але Ви не знаєте причину, чому це має бути зроблено. Зазвичай в таких випадках:

- а) Говорите: «Це не має ніякого сенсу, я не хочу це робити».
- б) Виконуєте прохання і нічого не кажете.
- в) Говорите: «Це дурість, я не збираюся цього робити».
- г) Перш ніж виконати прохання, говорите: «Поясніть, будь ласка, чому це має бути зроблено».

д) Говорите: «Якщо Ви цього хочете...», після чого виконуйте прохання.

11. Хтось говорить Вам, що на його думку, те, що Ви зробили, чудово. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Так, я звичайно це роблю краще, ніж більшість інших людей».

б) Говорите: «Ні, це не було настільки здорово».

в) Говорите: «Правильно, я це роблю краще за всіх».

г) Говорите: «Спасибі».

д) Ігноруєте почуте і нічого не відповідаєте.

12. Хто-небудь був дуже люб'язний з Вами. Зазвичай в таких випадках:

а) Говорите: «Ви дійсно були дуже люб'язні по відношенню до мене».

б) Дієте так, ніби цей чоловік не був такий ласкавий до Вас, і говорите: «Так, дякую».

в) Говорите: «Ви вели себе відносно мене цілком нормально, але я заслуговую більшого».

г) Ігноруєте цей факт і нічого не кажете.

д) Говорите: «Ви вели себе відносно мене недостатньо добре».

13. Ви розмовляєте з приятелем дуже голосно, і хто-небудь говорить Вам: «Вибачте, але Ви ведете себе дуже шумно». У таких випадках Ви зазвичай:

а) Негайно припиняєте бесіду.

б) Говорите: «Якщо Вам це не подобається, забирайтеся звідси».

в) Говорите: «Вибачте, я буду говорити тихіше», після чого ведеться бесіда приглушеним голосом.

г) Говорите: «Вибачте» і припиняєте бесіду.

д) Говорите: «Все в порядку» і продовжуєте голосно розмовляти.

14. Ви стоїте в черзі, і хто-небудь стає попереду Вас. Зазвичай в таких випадках:

а) Неголосно коментуєте це, ні до кого не звертаючись, наприклад: «Деякі люди ведуть себе дуже нервово».

б) Говорите: «Ставайте в хвіст черги!»

в) Нічого не говорите цьому типу.

г) Говорите голосно: «Вийди з черги, ти, нахаба!»

д) Говорите: «Я зайняв чергу раніше Вас. Будь ласка, станьте в кінець черги».

15. Хто-небудь робить що-небудь таке, що Вам не подобається і викликає у Вас роздратування. Зазвичай в таких випадках:

а) Вигукуєте: «Ви дурень, я ненавиджу Вас!»

б) Говорите: «Я сердитий на Вас. Мені не подобається те, що Ви робите».

в) Дієте так, щоб зашкодити цій справі, але нічого цього типу не кажете.

г) Говорите: «Я розсерджений. Ви мені не подобаєтесь».

д) Ігноруєте це подія і нічого не кажете цьому типу.

16. Хто-небудь має що-небудь таке, чим Ви хотіли б користуватися. Зазвичай в таких випадках:

а) Говорите цій людині, щоб він дав Вам цю річ.

б) Уникаєте будь-яких прохань.



в) Відбираєте цю річ.

г) Говорите цій людині, що Ви хотіли б користуватися цим предметом, і потім просите його у неї.

д) Міркуєте про цей предмет, але не просите його для користування.

17. Хто-небудь запитує, чи може він отримати у Вас певний предмет для тимчасового користування, але так як це новий предмет, Вам не хочеться його позичати. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Говорите: «Ні, я тільки що дістав його і не хочу з ним розлучатися, може колись потім, пізніше».

б) Говорите: «Взагалі-то я не хотів би його давати, але Ви можете покористуватися ним».

в) Говорите: «Ні, придбайте свій!»

г) Позичаєте цей предмет всупереч своєму небажанню.

д) Говорите: «Ви з глузду з'їхали!»

18. Якись люди ведуть бесіду про хобі, яке подобається і Вам, і Ви хотіли б приєднатися до розмови. У таких випадках Ви зазвичай:

а) Не кажете нічого.

б) Перериваєте бесіду і відразу ж починаєте розповідати про свої успіхи в цьому хобі.

в) Підходите ближче до групи і при зручному випадку вступаєте в розмову.

г) Підходите ближче і чекаєте, коли співрозмовники звернуть на Вас увагу.

д) Перериваєте бесіду і негайно починаєте говорити про те, як сильно Вам подобається це хобі.

19. Ви займаєтеся своїм хобі, а хто-небудь запитує: «Що Ви робите?» Зазвичай Ви:

а) Говорите: «О, це дрібниця». Або: «Та нічого особливого».

б) Говорите: «Не заважайте, хіба Ви не бачите, що я зайнятий?»

в) Продовжуєте мовчки працювати.

г) Говорите: «Це зовсім Вас не стосується».

д) Припиняєте роботу і пояснюєте, що саме Ви робите.

20. Ви бачите, що людина спіткнулася і падає. У таких випадках Ви:

а) Розсміявшись, говорите: «Чому Ви не дивитися під ноги?»

б) Говорите: «У Вас все в порядку? Може Вам потрібна допомога?»

в) Питаєте: «Що трапилось?»

г) Говорите: «Це все винні вибоїни на тротуарі».

д) Ніяк не реагуєте на цю подію.

21. Ви стукнулися головою об полицю і набили шишку. Хто-небудь каже: «З Вами все в порядку?» Зазвичай Ви:

а) Говорите: «Я прекрасно себе почуваю. Залиште мене у спокої!»

б) Нічого не кажете, ігноруючи цю людину.

в) Говорите: «Чому Ви не займаєтеся своєю справою?»

г) Говорите: «Ні, я забив свою голову, спасибі за увагу до мене».

д) Говорите: «Дурниці, у мене все буде о'кей».

22. Ви допустили помилку, але вина за неї покладена на кого-небудь іншого. Зазвичай в таких випадках:

- а) Не кажете нічого.
- б) Говорите: «Це їхня помилка!»
- в) Говорите: «Цю помилку допустив Я».
- г) Говорите: «Я не думаю, що це зробив цей чоловік».
- д) Говорите: «Це їх гріха доля».

23. Ви відчуваєте себе ображеним недобрими словами, сказаними ким-небудь на Вашу адресу. У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Йдете геть від цієї людини, не сказавши йому, що він засмутив Вас.
- б) Заявляєте цій людині, щоб він не смів більше цього робити.
- в) Нічого не говорите цій людині, хоча почуваете себе скривдженим.
- г) У свою чергу ображаєте людину, називаючи його по імені.
- д) Заявляєте цій людині, що Вам не подобається те, що він сказав, і що він не повинен цього робити знову.

24. Хто-небудь часто перебиває, коли Ви говорите. Зазвичай в таких випадках:

- а) Говорите: «Вибачте, але я хотів би закінчити те, про що розповідав».
- б) Говорите: «Так не роблять. Можу я продовжити свою розповідь?»
- в) Перериваєте цю людину, відновлюючи свою розповідь.
- г) Нічого не кажете, дозволяючи іншій людині продовжувати свою промову.
- д) Говорите: «Замовкніть! Ви мене перебили!»

25. Хто-небудь просить Вас зробити що-небудь, що завадило б Вам здійснити свої плани. В цих умовах Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Я дійсно мав інші плани, але я зроблю те, що Ви хочете».
- б) Говорите: «Ні в якому разі! Пошукайте кого-небудь іншого».
- в) Говорите: «Добре, я зроблю те, що Ви хочете».
- г) Говорите: «Відійдіть, залиште мене в спокої».
- д) Говорите: «Я вже приступив до здійснення інших планів. Може колись іншим разом».

26. Ви бачите кого-небудь, з ким хотіли б зустрітися і познайомитися. У цій ситуації Ви зазвичай:

- а) Радісно окликаєте цю людину і йдете до неї назустріч.
- б) Підходите до цієї людини, представляєтеся і починаєте з нею розмову.
- в) Підходите до цієї людини і чекаєте, коли вона заговорить з Вами.
- г) Підходите до цієї людини і починаєте розповідати про великі справи, зроблені Вами.
- д) Нічого не говорите цій людині.

27. Хтось, кого Ви раніше не зустрічали, зупиняється і гукає Вас вигуком «Привіт!» У таких випадках Ви зазвичай:

- а) Говорите: «Що Вам завгодно?».
- б) Не говорите нічого.
- в) Говорите: «Залиште мене у спокої».

г) Вимовляєте у відповідь «Привіт!», представляєтеся і просите цю людину представитися в свою чергу.

д) Киваєте головою, вимовляйте «Привіт!» і проходите повз.

Даний тест являє собою різновид тесту досягнень, тобто побудований за типом завдання, у якої є правильна відповідь. У тесті передбачається деякий еталонний варіант поведінки, який відповідає компетентному, впевненому, партнерському стилю. Ступінь наближення до еталону можна визначити за кількістю правильних відповідей. Неправильні відповіді поділяються на неправильні «знизу» (залежні) і неправильні «зверху» (агресивні). Опитувальник містить опис 27 комунікативних ситуацій. До кожної ситуації пропонується 5 можливих варіантів поведінки. Треба вибрати один, притаманний саме йому спосіб поведінки в даній ситуації. Не можна обирати два або більше варіантів або приписувати варіант, не зазначений в опитувальнику. Авторами пропонується ключ, за допомогою якого можна визначити, до якого типу реагування належить вибраний варіант відповіді: впевненого, залежного або агресивного. У підбитті підсумків пропонується підрахувати кількість правильних і неправильних відповідей у відсотковому відношенні до загальної кількості обраних відповідей.

Всі питання поділено автором на такі типи комунікативних ситуацій:

- ситуації, в яких потрібна реакція на позитивні висловлювання партнера (питання 1, 2, 11, 12);

- ситуації, в яких особа повинна реагувати на негативні висловлювання (питання 3, 4, 5, 15, 23, 24);

- ситуації, в яких до людини звертаються з проханням (питання 6, 10, 14, 16, 17, 25);

- ситуації бесіди (13, 18, 19, 26, 27);

- ситуації, в яких вимагається прояв емпатії (розуміння почуттів і станів іншої людини) (питання 7, 8, 9, 20, 21, 22).

За кожний збіг результату відповіді з ключем нараховується 1 бал. Бали додаються.

До 9 балів – низький рівень сформованості умінь; 10-21 бал – середній рівень; 22-27 балів – високий рівень сформованості комунікативних вмінь.

Для визначення домінуючого способу спілкування (залежний, компетентний, агресивний) у кожній запропонованій ситуації необхідно порівняти з ключем.

*Блоки умінь:*

1. Уміння надавати і приймати знаки уваги (компліменти) - запитання 1, 2, 11, 12.

2. Реагування на справедливу критику - питання 4, 13.

3. Реагування на несправедливу критику - питання 3, 9.

4. Реагування на провокативну поведінку з боку співрозмовника - питання 5, 14, 15, 23, 24.

5. Уміння звернутися до людини з проханням - питання 6, 16.

6. Вміння відповісти відмовою на чуже прохання, сказати «ні» - питання 10, 17, 25.

7. Вміння самому надати співчуття, підтримку - питання 7, 20.  
 8. Вміння самому приймати співчуття і підтримку з боку колег - питання 8,  
 21.  
 9. Вміння вступити в контакт з іншою людиною, контактність - питання 18,  
 26.  
 10. Реагування на спробу вступити з тобою в контакт - питання 19, 27.

*Ключ до методики*

№з/п	залежний	компетентний	агресивний
1.	АГ	БВ	Д
2.	АВ	Д	БГ
3.	ВД	Б	АГ
4.	БД	Г	АВ
5.	Г	АБ	ВД
6.	АГ	ВД	Б
7.	БГ	АВ	Д
8.	АГ	В	БД
9.	Д	БВ	АГ
10.	БД	Г	АВ
11.	БД	Г	АВ
12.	БГ	А	ВД
13.	АГ	В	БД
14.	АВ	Д	БГ
15.	ВД	Б	АГ
16.	БД	Г	АВ
17.	Г	АБ	ДВ
18.	АГ	В	БД
19.	АВ	Д	БГ
20.	ГД	БВ	А
21.	Б	ГД	АВ
22.	А	ВГ	БД
23.	АВ	Д	БГ
24.	Г	АБ	ВД
25.	В	АД	БГ
26.	ВД	АБ	Г
27.	БД	АГ	В

## Додаток Л

### Методика «Визначення рівня лідерського потенціалу»

Ця методика призначена для визначення лідерського потенціалу. Лідерський потенціал – можливий прояв лідером своїх лідерських якостей.

*Інструкція:* Вам буде запропоновано 50 питань, до кожного з яких надано два варіанти відповідей під літерами «А» та «Б». Ваше завдання вибрати лише один із варіантів та зробити позначку у реєстраційному бланку.

#### *Опитувальник*

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?  
А – так; Б – ні.
2. Чи вважаєте Ви, що багато людей, які Вас оточують, займають вищу посаду, ніж Ви?  
А – так; Б – ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свою думку, навіть коли це необхідно?  
А – так; Б – ні.
4. Коли Ви були маленькою дитиною, чи подобалося Вам керувати іграми ваших маленьких друзів?  
А – так; Б – ні.
5. Чи відчуваєте Ви велике задоволення, коли Вам вдається переконати будь-кого, хто Вам раніше заперечував?  
А – так; Б – ні.
6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?  
А – так; Б – ні.
7. Чи погоджуєтесь Ви з твердженням: «Усе найкорисніше у світі є результатом невеликої кількості видатних особистостей»?  
А – так; Б – ні.
8. Чи відчуваєте Ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати Вашу професійну активність?  
А – так; Б – ні.
9. Чи втрачали Ви іноді холонокровність у розмові з людьми?  
А – так; Б – ні.
10. Чи приносить Вам задоволення, коли Ви бачите, що оточуючі побоюються Вас?  
А – так; Б – ні.
11. За всіх обставин (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтесь Ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб воно дозволяло Вам найлегше контролювати ситуацію та привертати до себе деяку увагу?  
А – так; Б – ні.
12. Чи вважається зазвичай, що Ваша зовнішність справляє велике (імпазантне) враження?  
А – так; Б – ні.
13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

А – так; Б – ні.

14. Чи легко Ви губитеся, якщо люди, які Вас оточують, не згодні з Вашою думкою?

А – так; Б – ні.

15. Чи траплялося Вам з особистої ініціативи займатися організацією робочих (спортивних, розважальних тощо) груп?

А – так; Б – ні.

16. Якщо справа, якою Ви займаєтеся, не дає результатів:

А - Ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;

Б – вмієте взяти на себе відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яка з двох думок Вам ближча?

А - справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях;

Б – справжній керівник повинен керувати.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

А – з людьми покірними;

Б - з людьми норозливими.

19. Чи намагаєтесь Ви уникати гарячих дискусій?

А – так; Б – ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владою вашого батька?

А – так; Б – ні.

21. Чи вмієте Ви у професійній дискусії залучити на свій бік тих, хто раніше був із Вами не згоден?

А – так; Б – ні.

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями у лісі Ви втратили дорогу. Наближається вечір. Потрібно ухвалити рішення:

А – Ви вважаєте, що питання має вирішувати людина, найбільш компетентна у групі;

Б - Ви покладаєтеся на рішення інших.

23. Є вислів: «Краще бути першим у селі, ніж другим у місті». Якби Ви робили вибір, то що б Ви вибрали:

А – бути першим у селі; Б – бути другим у місті.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка сильно впливає на інших?

А – так; Б – ні.

25. Чи може невдалий минулий досвід змусити Вас більше не проявляти значної особистої ініціативи?

А – так; Б – ні.

26. На Ваш погляд, справжній лідер групи той, хто:

А – найкомпетентніший;

Б – хто має найсильніший характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти (оцінити) людей?

А – так; Б – ні.

28. Чи вмієте Ви шанувати дисципліну навколо Вас?

А – так; Б – ні.

29. Який із двох типів керівників на Вашу думку є більш значним (переважним)?

А – той, що все вирішує сам;

Б – той, який постійно радиться.

30. Який із двох типів керівництва, на Вашу думку, є найкращим для ефективної роботи організації?

А – колегіальний тип;

Б – авторитарний тип.

31. Чи часто у Вас буває враження, що інші зловживають Вами?

А – так; Б – ні.

32. Який із двох наступних портретів нагадує Вас?

А – голосний голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізу;

Б – тихий голос, неквапливі відповіді, стримані жести, задумливий погляд.

33. На робочій нараді Ви один маєте думку, протилежну думці інших, але впевнені у своїй правоті. Як Ви поведете себе?

А – мовчатимете; Б – відстоюватимете свою точку зору.

34. Чи називають Вас людиною, яка підпорядковує свої та чужі інтереси лише інтересам справи?

А – так; Б – ні.

35. Якщо на Вас покладено велику відповідальність за будь-яку справу, то чи виникає у Вас почуття тривоги?

А – так; Б – ні.

36. Чому Ви віддали б перевагу у своїй професійній діяльності?

А – працювати під керівництвом гарного керівника;

Б – працювати незалежно.

37. Як Ви ставитеся до такого твердження: «Щоб сімейне життя було вдалим, необхідно щоб важливі рішення приймалися одним із подружжя»?

А – це правильно; Б – це не так.

38. Чи траплялося Вам купувати щось під впливом думки інших людей, а не виходячи зі своєї потреби?

А – так; Б – ні.

39. Чи вважаєте Ви, що Ваші організаторські здібності вищі за середні?

А – так; Б – ні.

40. Як Ви зазвичай поведетесь, зіткнувшись із труднощами?

А – проблеми бентежать;

Б – проблеми змушують діяти активніше.

41. Чи часто Ви дорікаєте співробітникам, коли вони на це заслуговують?

А – так; Б – ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система успішно витримує життєві навантаження?

А – так; Б – ні.

43. Якщо Ви маєте провести реорганізацію, то як Ви це робите?

А – ввводжу зміни негайно; Б – пропоную повільні, еволюційні зміни.

44. Якщо це необхідно, чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника? А – так; Б – ні.

45. Чи погоджуєтесь Ви з такою думкою: «Щоб бути щасливим, треба жити непомітно»?

А – так; Б – ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина завдяки своїм здібностям повинна зробити щось визначне?

А – так; Б – ні.

47. Ким (із представників запропонованих професій) Вам у молодості хотілося стати?

А – відомим художником, композитором, поетом тощо;

Б – керівником колективу.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

А – урочисту, могутню; Б – тиху, ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання при зустрічі з впливовими особами?

А – так; Б – ні.

50. Чи часто Ви зустрічаєте людину з сильнішою волею, ніж Ваша?

А – так; Б – ні.

#### Реєстраційний бланк

Питання	Вибрана відповідь		Питання	Вибрана відповідь	
1	А	Б	26	А	Б
2	А	Б	27	Б	А
3	Б	А	28	А	Б
4	А	Б	29	Б	А
5	А	Б	30	Б	А
6	Б	А	31	А	Б
7	А	Б	32	А	Б
8	Б	А	33	А	Б
9	Б	А	34	А	Б
10	А	Б	35	Б	А
11	А	Б	36	Б	А
12	А	Б	37	А	Б
13	Б	А	38	Б	А
14	Б	А	39	А	Б
15	А	Б	40	Б	А
16	Б	А	41	А	Б
17	Б	А	42	А	Б
18	Б	А	43	А	Б
19	Б	А	44	А	Б
20	А	Б	45	Б	А
21	А	Б	46	А	Б
22	А	Б	47	Б	А
23	А	Б	48	А	Б
24	А	Б	49	Б	А
25	Б	А	50	Б	А

#### Інтерпретація

25 балів та нижче – лідерство виражене слабо;

26 – 35 балів – середня виразність лідерства;

36 - 40 балів - лідерство виражене сильною мірою;

41 бал та вище – схильність до диктату.



*Додаток М*

**Варіанти контрольних питань, тестових завдань за якими  
здійснювалось оцінювання під час проведення поточних і підсумкового  
контролів**

*Контрольні запитання з дисципліни «Менеджмент у спортивній  
діяльності»*

1. Розкрийте зміст багатозначної сутності терміну «менеджмент» та зазначте його відмінність від терміну «управління».
2. Охарактеризуйте визначення спортивного менеджменту.
3. Розкрийте поняття «менеджер».
4. Що собою представляє спортивних маркетинг? Які є напрями спортивного маркетингу?
5. Що складає об'єкт та предмет спортивного менеджменту? Розкрийте, що собою представляє мистецтво менеджменту.
6. Охарактеризуйте особливості функціонування фізичної культури та спорту в умовах ринкових відносин.
7. Охарактеризуйте поняття фізкультурно-оздоровчі послуги.
8. Розкрийте схему функціонування ринку фізкультурно-спортивних послуг.
9. Яке місце займає менеджмент в діяльності тренера та педагога з фізичної культури та спорту?
10. Дайте визначення поняттю системи менеджменту у фізичній культурі та спорті.
11. У чому полягає мета менеджменту?
12. Що собою представляє механізм процесу менеджменту?
13. Охарактеризуйте групи функцій управління фізичною культурою та спортом.
14. Чому основні функції мають циклічний характер?
15. Розкрийте суть та складові функції «підготовка та прийняття управлінського рішення».
16. Розкрийте суть та зміст організації як функції менеджменту.
17. Визначити мотивацію як функцію.
18. Розкрийте суть контролю та обліку як функції.
19. Для чого потребує координація у циклі менеджменту?
20. Охарактеризуйте конкретні функції менеджменту.
21. Назвіть найбільш вагомні з цих функцій.
22. Доведіть взаємозв'язок функцій менеджменту.
23. Охарактеризуйте принципи управління фізичною культурою та спортом.
24. Дайте класифікацію методів менеджменту. Побудуйте схему методів менеджменту наочно.
25. Розкрийте зміст економічних методів.

*Контрольні запитання з дисципліни «Основи управління фізичною культурою та спортом»*

1. Походження і багатозначний зміст понять «менеджмент» і «спортивний менеджмент».
2. Співвідношення понять «менеджмент» і «управління».
3. Фізична культура і спорт у системі ринкових відносин.
4. Визначення фізичної культури і спорту в якості об'єкта управління як безлічі фізкультурно-спортивних організацій.
5. Управлінські відносини у сфері фізичної культури і спорту.
6. Управлінські функції і діяльності тренера, викладача, педагога фізичної культури і спорту і т.д.
7. Функціональний різновид менеджменту: організаційний менеджмент, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, та ін.
8. Поняття фізкультурно-спортивної організації та її ознаки.
9. Цільове призначення організації – гадання фізкультурно-спортивних послуг.
10. Поняття і значення наукової класифікації для спортивного управління.
11. Підстави класифікації сучасних фізкультурних і спортивних функцій та взаємодія.
12. Спортивна організація як самоврядна система. Основні елементи і властивості соціальної самокерованої системи.
13. Суб'єкт і об'єкт управління та їх цільове взаємодію.
14. Сутність і розподіл праці фізкультурних працівників на працю тренерсько-викладацький і управлінській діяльності.
15. Особливості з тримання управлінської діяльності в фізкультурно-спортивних організаціях.
16. Історична зумовленість виникнення управління фізичною культурою і спортом.
17. Склад і зміст і значення принципів управління фізичною культурою і спортом в ринкових умовах.
18. Поняття і види соціальних цілей у фізкультурно-спортивній організації.
19. Цілі як відображення місії організації та соціальної політики держави з розвитку фізичної культури і спорту в країні.
20. Поняття і характеристика загальних функцій спортивного управління.
21. Поняття і характеристика галузевих (спеціальних, конкретних) функцій спортивного управління.
22. Взаємодія загальних та галузевих функцій спортивного управління.
23. Загальна характеристика сучасної система державних і недержавних органів управління фізичною культурою і спортом України.
24. Модель сучасної організаційної структури управління фізичною культурою і спортом в Україні.
25. Державні органи управління фізичною культурою і спортом загальної та спеціальної компетенції.

*Контрольні запитання з дисципліни «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту»*

1. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент Стратегічний план (бізнес -план) діяльності підприємства.
2. Управління підприємством в умовах кризи.
3. Мотиваційне забезпечення процесу реалізації стратегії.
4. Бізнес – моделі та стратегії в електронній комерції.
5. Стратегічний аналіз конкурентних позицій підприємства.
6. Стратегічний аналіз життєвого циклу бізнесу.
7. Методи проведення діагностики стратегічних факторів зовнішнього середовища.
8. Бенчмаркінг як метод конкурентного аналізу.
9. Вибір стратегії діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.
10. Сутність стратегічного та оперативного контролінгу.
11. Вибір стратегії підприємства за допомогою моделі Бостонської Консалтингової групи — модель БКГ «Зростання галузі/ Частка ринку».
12. Визначення рекомендованої стратегії за допомогою методу SPACE методу.
13. Ефект синергізму, його сутність і типи.
14. Модель GE/McKinsey — матриця ринкової привабливості і конкурентних позицій.
15. Модель Shell/DPM — матриця спрямованої політики.
16. SWOT - аналіз як метод діагностики процесу прийняття стратегічних рішень.
17. Визначення стратегічного потенціалу підприємства: сутність, складові та методологія.
18. Стратегічний аналіз інвестиційних проектів.
19. Прийняття стратегічних рішень в умовах обмеженої інформації та невизначеності.
20. Стратегія виживання господарюючого суб'єкту.
21. Особливості формування стратегій диверсифікації діяльності аграрних підприємств.
22. Стратегія розвитку аграрного сектору України.
23. Оцінка конкурентоспроможності підприємства.
24. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства.
25. Соціальна стратегія розвитку підприємства.

*Тестові завдання з дисципліни «Менеджмент у спортивній діяльності»*

1. Американський підхід до підготовки управлінських кадрів характеризується тим, що:
  - 1) керівник розглядається як професіонал у сфері управління, який має управлінську освіту в додаток до професійної спеціалізованої освіти (економічної, гуманітарної, юридичної тощо);

- 2) теоретична підготовка менеджерів підкріплена розглядом кейсів та практичних ситуацій і проходженням виробничої практики на підприємствах;
- 3) застосовується концепція „навчання за допомогою досвіду”, згідно з якою майбутнього менеджера цілеспрямовано проводять через ряд посад знизу до верху;
- 4) для підготовки менеджерів різних рівнів широко застосовується система учнівства, наставництва, методи психології.

2. Функція менеджменту – це:

- 1) набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи певній посаді;
- 2) сукупний результат творчого впливу суб’єкту управління на об’єкт управління з приводу вирішення певної ситуації;
- 3) чітко окреслене коло питань (завдань), які вирішуються певною посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління в процесі управління підприємством (організацією);
- 4) це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань.

3. До основних функцій менеджменту належать:

- 1) розпорядництво, координування, делегування та контроль;
- 2) планування, стимулювання, координація, організація;
- 3) планування, організація, мотивація, контроль;
- 4) організація, адміністрування, облік, мотивація.

4. Вибрати вірне твердження:

- 1) „менеджмент” і „управління” є ідентичними, тотожними поняттями;
- 2) управління є різновидом менеджменту;
- 3) менеджмент є різновидом управління;
- 4) менеджмент є одним з елементів управління діяльністю підприємства.

5. Об’єктом менеджменту виступає:

- 1) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- 2) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- 3) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- 4) керівники різних рівнів.

6. Предметом менеджменту на підприємстві є:

- 1) адміністративний апарат управління діяльністю підприємства;
- 2) елементи зовнішнього середовища господарювання;
- 3) підприємство як складна багатоелементна система з усіма властивими їй організаційними, економічними, соціальними, технічними та іншими процесами;
- 4) всі явища та процеси, пов’язані з організацією та управлінням сумісною діяльністю персоналу для забезпечення досягнення цілей підприємства.

7. Кінцевою метою менеджменту є:

- 1) забезпечення інтересів та потреб власників підприємства;
- 2) реалізація стратегії і тактики розвитку підприємства;

- 3) забезпечення прибутковості діяльності підприємства;
- 4) здійснення управління діяльністю підприємства у відповідності з основними функціями менеджменту.

8. Сполучними процесами у менеджменті вважають:

- 1) основні функції менеджменту, що представляють собою сукупність взаємопов'язаних дій;
- 2) управлінські рішення та комунікаційні зв'язки;
- 3) документи організаційного, розпорядчого і дисциплінарного характеру;
- 4) нормативні акти та інструктивні матеріали як централізованого, так і локального характеру.

9. Менеджмент як вид діяльності – це:

- 1) цілеспрямований вплив на колектив або на окремих виконавців для досягнення поставленої мети;
- 2) спосіб та манера спілкування з працівниками;
- 3) процес контролю за ефективністю використання людських та матеріальних ресурсів;
- 4) сукупність концепцій, теорій, принципів, методів і форм управління в умовах ринкової економіки.

10. Модель менеджменту, яка характеризується колективним прийняттям рішень, колективною відповідальністю, використанням системи позитивного та сімейного найму:

- 1) російська;
- 2) американська;
- 3) шведська;
- 4) японська.

11. Аналогові рішення – це рішення:

- 1) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- 2) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- 3) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- 4) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

12. Раціональні рішення – це рішення:

- 1) в основі яких лежить об'єктивний аналіз умов, в яких діє організація в даний момент часу і які матимуть місце в перспективі;
- 2) які базуються на минулому позитивному або негативному досвіді керівника;
- 3) прийняття яких базується на застосуванні математичних методів та моделей;
- 4) які використовуються керівниками вищих рівнів і базуються на їх відчутті про правильний вибір рішення з множини запропонованих альтернатив.

13. Стратегічне планування – це:

- 1) процес розробки заходів і дій для виконання поточних планів підприємства;
- 2) вид планування, який охоплює річний період та розробляється за певною сукупністю розділів (виробництво продукції, планування МТЗ і збуту, фінансове планування..... );

- 3) всебічне комплексне планування, призначене для забезпечення здійснення місії організації та досягнення її цілей;
- 4) вид планування, який передбачає деталізацію планових завдань у розрізі окремих операцій і розрахований на тривалий період часу .

14. Оперативне управління діяльністю підприємства включає:

- 1) календарне планування та диспетчеризацію;
- 2) стратегічні, поточні та календарні плани;
- 3) стилі керівництва та методи планування;
- 4) форми і системи виробничого планування.

15. Виберіть найбільш повне визначення організації як функції менеджменту:

- 1) це процес створення умов та мотивів, які спонукають людину проявляти старанність та добросовісність у справі досягнення цілей підприємства;
- 2) це процес взаємного упорядкування людських, матеріальних, фінансових, інформаційних ресурсів з метою перетворення підприємства у життєздатне ціле;
- 3) це сукупність методів впливу суб'єкту управління на об'єкт управління організаційного та розпорядчого характеру;
- 4) це процес передачі організаційних завдань і повноважень підпорядкованим особам, які беруть на себе відповідальність за їх виконання.

16. Визначити, які види діяльності можуть бути делеговані:

- 1) функції загального керівництва, ознайомлення потенційних інвесторів з організацією;
- 2) вузькоспеціалізовані проблеми, розробка проектів документів, рутинна і підготовча робота;
- 3) конфіденційні проблеми, термінові справи, застосування заходів заохочення та покарання працівників організації;
- 4) особливо важливі справи та справи, обтяжені високим рівнем ризику.

17. Делегування – це:

- 1) процес передачі відповідальності, обов'язків виконати завдання і звітувати перед керівництвом за їх успішне завершення;
- 2) реальна можливість діяти або впливати на ситуацію;
- 3) процес передачі завдань і повноважень особі, що приймає на себе відповідальність за їх реалізацію;
- 4) зобов'язання виконати завдання та відповідати за його задовільне виконання.

18. Лінійні організаційні структури управління використовуються:

- 1) дрібними підприємствами або підприємствами на початковій стадії функціонування;
- 2) середніми підприємствами, які обрали нішову стратегію функціонування;
- 3) великими підприємствами, які займаються диверсифікованими видами діяльності;
- 4) всі вище перераховані відповіді вірні.

19. Виберіть найбільш повне визначення організаційної структури управління:

- 1) сукупність управлінських рівнів, між якими наявні зв'язки субординації, які створюються для вирішення поточних завдань;

2) сукупність органів та рівнів управління, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання управлінських функцій для досягнення цілей підприємства;

3) сукупність виробничих підрозділів, з допомогою яких вхідні сировина та матеріали перетворюються у кінцевий продукт (товар або послугу);

4) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій менеджменту.

20. Виберіть найбільш повне визначення «рівня управління»:

1) всі ланки управління організацією;

2) група відділів, які займають певну ступінь в управлінській ієрархії;

3) частина організаційної структури управління, призначена для виконання визначеної функції;

4) організаційно відособлений орган управління, призначений для виконання окремої функції або ряду функцій управління.

21. Мотивація як функція менеджменту – це:

1) процес взаємного упорядкування людських, матеріальних та фінансових ресурсів для забезпечення досягнення цілей підприємства;

2) процес створення умов або мотивів, які здійснюють вплив на поведінку людини і направляють її в потрібну для організації сторону відповідно до поставлених цілей;

3) сукупність заходів, які використовуються адміністрацією для стримування відтоку персоналу з підприємства;

4) процес зіставлення фактично досягнутих результатів діяльності підприємства з запланованими для визначення ступеня вкладу кожного працівника у ці результати та встановлення для нього відповідної винагороди.

22. Керівництво – це:

1) право особи давати офіційні вказівки і вимагати їх виконання, яке випливає із посадових повноважень керівника, що визначають його компетенцію в межах формальної організації;

2) можливість впливати на поведінку інших;

3) будь-яка поведінка одної особи, яка здатна змінювати поведінку, стосунки, відчуття іншої особи;

4) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

23. Стиль керівництва – це:

1) набір нормативних правових актів, прав і повноважень, якими керуються керівники різних рівнів у своїй роботі;

2) метод впливу, який використовується керівником для вирішення визначеної ситуації;

3) визначене коло завдань, які стоять перед посадовою особою або структурним підрозділом апарату управління;

4) сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих, використовуваних для ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань.

24. При застосуванні демократичного стилю керівництва:

- 1) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання, основною формою стимулювання виступає покарання;
- 2) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень, працівники залучають до активної участі у прийнятті рішень, створюються умови, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим;
- 3) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;
- 4) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі.

25. При застосуванні ліберального стилю керівництва:

- 1) керівник одноособово вирішує всі завдання, бере на себе повну відповідальність за їх успішне виконання, основною формою стимулювання виступає покарання;
- 2) на підприємстві наявний високий ступінь децентралізації повноважень, працівники залучають до активної участі у прийнятті рішень, створюються умови, за яких виконання службових обов'язків стає привабливим;
- 3) керівник ставить перед виконавцями проблему, створює необхідні організаційні умови, визначає правила, задає межі рішення, а сам відходить на другий план, даючи можливість виконавцям самостійно обирати спосіб вирішення проблеми;
- 4) керівник створює враження відвертої та щирої людини, хоча насправді переслідує корисливі цілі.

*Тестові завдання з дисципліни «Основи управління фізичною культурою та спортом»*

1. Вибрати найбільш повне визначення «управління персоналом» як виду діяльності. Управління персоналом – це:

- 1) сукупність заходів, реалізованих державними службами зайнятості щодо працевлаштування осіб, що знаходяться на обліку та зайняті пошуком роботи;
- 2) сукупність функцій управління, реалізованих керівниками різних рівнів;
- 3) система заходів з найму, вивільнення та оформлення трудових відносин працівника з підприємством, реалізована різними функціональними підрозділами апарату управління;
- 4) система заходів щодо формування, управління та ефективного використання сукупних можливостей у сфері праці осіб, що вступають у трудові відносини з даним підприємством, реалізовані кадровими службами та керівниками різних рівнів.

2. Суб'єктами управління персоналом на підприємстві виступають:

- 1) працівники підприємства, які задіяні у виробничих підрозділах;
- 2) функціональні підрозділи апарату управління діяльністю підприємства;



- 3) кадрові служби та керівники різних рівнів в межах наданих їм повноважень;
  - 4) керівники низових рівнів менеджменту.
3. Виберіть варіант управління кадрами, який відповідає активній кадровій політиці:
- 1) керівництво організації не має чітко вираженої програми дій щодо персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків;
  - 2) кадрова служба не лише володіє засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період;
  - 3) підприємство має не лише прогнози кадрової ситуації, але і засоби впливу на неї, а кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми;
  - 4) при такій політиці керівництво здійснює контроль за симптомами погіршення фінансового стану підприємства, причинами і напрямками розвитку кризи; приймає міри по її локалізації та усуненню.
4. Результат вибору керівником альтернативи в межах його повноважень, компетентності та особистих вподобань для досягнення цілей організації – це:
- 1) управлінське рішення;
  - 2) управлінська задача;
  - 3) управлінська ціль;
  - 4) управлінська процедура.
5. Які управлінські рішення визначають конкретні заходи, за якими здійснюється організація і регулювання виробничих процесів, розраховані на період до 1 року:
- 1) оперативні;
  - 2) тактичні;
  - 3) довгострокові;
  - 4) стратегічні.
6. Які управлінські рішення структурують відносини в організації, визначають повноваження, обов'язки та відповідальність працівників:
- 1) координуючі;
  - 2) організуючі;
  - 3) регулюючі;
  - 4) розподільчі.
7. За об'єктом, на який орієнтовані управлінські рішення, вони поділяються на:
- 1) економічні, виробничі, фінансові та кадрові;
  - 2) загального та часткового спрямування;
  - 3) внутрішнього та зовнішнього спрямування;
  - 4) одноосібні, колективні, колегіальні;
8. До класифікації управлінських рішень за альтернативністю НЕ відносять:
- 1) інноваційні;
  - 2) дозвільні;
  - 3) бінарні;
  - 4) багатоваріантні.
9. За методом прийняття управлінські рішення класифікують на:
- 1) креативні, евристичні, репродуктивні;
  - 2) одноосібні, колективні, колегіальні;

- 3) внутрішнього та зовнішнього спрямування;  
 4) запрограмовані та незапрограмовані;
10. Ф. Бекон розробив наступний метод прийняття управлінських рішень:  
 1) індукція;  
 2) дедукція;  
 3) аналіз;  
 4) синтез.
11. Базовий принцип класичної теорії прийняття управлінських рішень:  
 1) раціональність;  
 2) дотримання вимог;  
 3) централізація;  
 4) розпорядчий характер.
12. «Обмежена раціональність» та «досягнення задоволеності» є базовими поняттями ... моделі прийняття управлінських рішень:  
 1) класичної;  
 2) ситуаційної;  
 3) поведінкової;  
 4) ірраціональної.
13. Комплекс взаємопов'язаних операцій, що здійснюються у певній послідовності і спрямовані на розв'язання конкретних проблем – це:  
 1) процес прийняття управлінських рішень;  
 2) підхід до прийняття управлінських рішень;  
 3) процес реалізації управлінських рішень;  
 4) підхід до реалізації управлінських рішень.
14. Оберіть вірну послідовність стадій процесу прийняття та реалізації управлінських рішень:  
 1) постановка мети рішення, визначення проблеми, встановлення критеріїв, розробка альтернатив, вибір альтернативи, реалізація рішення;  
 2) діагностика проблеми, постановка мети рішення, вибір альтернативи, розробка альтернатив, порівняння альтернатив, реалізація рішення;  
 3) визначення проблеми, постановка мети рішення, встановлення критеріїв, розробка альтернатив, вибір альтернативи, реалізація рішення;  
 4) постановка мети, вибір критеріїв, діагностика проблеми, розробка альтернатив, порівняння альтернатив, вибір альтернативи, реалізація.
15. Поєднайте види управлінських проблем (А – стандартні, Б – жорстко структуровані, В – слабо структуровані, Г – неструктуровані) з підходами до їх вирішення (а – положення певних інструкцій, б – системний підхід, в – експертні методи, г – економіко-математичні моделі):  
 1) А-а, Б-б, В-в, Г-г;  
 2) А-б, Б-в, В-г, Г-а;  
 3) А-а, Б-г, В-б, Г-в;  
 4) А-а, Б-в, В-б, Г-б.
16. За принципом Парето, ранжування критеріїв відбувається у такому співвідношенні:  
 1) 80x20;

- 2) 70x30;
- 3) 60x40;
- 4) 50x50.

17. Серед умов, в яких може відбуватися прийняття управлінських рішень, НЕ виділяють:

- 1) детермінованих;
- 2) стохастичних;
- 3) ризикованих;
- 4) недетермінованих.

18. Дерево рішень, платіжну матрицю, аналіз чутливості та метод Монте-Карло відносять до:

- 1) теоретико-ігрових методів;
- 2) логіко-формалізованих методів;
- 3) методів діагностування;
- 4) методів економічного аналізу.

19. Який метод економічного аналізу базується на відносних показниках, які відображають відношення рівня даного явища до рівня його в минулому або до рівня аналогічного явища, що розглядається як базовий:

- 1) абсолютних величин;
- 2) індексний;
- 3) балансовий;
- 4) порівняння.

20. Метод морфологічного аналізу відносять до такої групи методів:

- 1) індивідуальні теоретико-ігрові;
- 2) групові теоретико-ігрові;
- 3) індивідуальні евристичні;
- 4) групові евристичні.

21. Ступінь відповідності управлінського рішення характеру задач функціонування і розвитку виробничих систем, ступінь забезпечення подальших шляхів розвитку виробничої системи в умовах ринку – це:

- 1) логічність управлінського рішення;
- 2) доцільність управлінського рішення;
- 3) актуальність управлінського рішення;
- 4) якість управлінського рішення.

22. Діяльність керівника, пов'язана із знаходженням варіантів дій, викликаних ініціативними пропозиціями виконавців по вирішенню певних ситуацій – це:

- 1) організаційне рішення;
- 2) управлінське рішення;
- 3) алгоритмічне рішення;
- 4) компроміс.

23. Які основні фактори впливають на процес прийняття і реалізації управлінських рішень?

- 1) особисті якості менеджера та наявність відповідної інформації у керівника і виробничого персоналу підприємства;

- 2) особисті якості менеджера, наявність необхідної повної систематизованої інформації, зрілість спеціалістів апарату управління;
- 3) ділові якості менеджера та зрілість спеціалістів апарату управління, наявність інформації про стан зовнішнього середовища;
- 4) зрілість управлінського і виробничого персоналу підприємства, які приймають безпосередню участь в процесі прийняття рішення.

24. За широтою охоплення управлінські рішення поділяються на:

- 1) економічні та технічні;
- 2) інтуїтивні та раціональні;
- 3) загальні та часткові;
- 4) задані та ініціативні.

25. За способом прийняття управлінські рішення класифікуються на:

- 1) одноособові та колективні;
- 2) одноособові, колегіальні, колективні;
- 3) колективні та колегіальні;
- 4) колегіальні, групові та особові.

*Тестові завдання з дисципліни «Стратегічний менеджмент фізичної культури і спорту»*

1. Визначте, які з наведених особливостей характеризують збутову концепцію управління організацією:

- 1) покращення якості товарів без маркетингових досліджень;
- 2) активне використання реклами та інших засобів стимулювання збуту;
- 3) проведення маркетингових досліджень, вибір товарів, що користуються найбільшим попитом, стратегічне планування.
- 4) прагнення до максимізації збуту товарів шляхом зниження цін на продукцію.

2. Вкажіть, яка з наведених дефініцій конкретизує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях:

- 1) стратегічний план;
- 2) місія;
- 3) довгострокова ціль;
- 4) прогноз.

3. До конкурентних переваг найвищого порядку відноситься:

- 1) ефективні зв'язки з клієнтами;
- 2) репутація та імідж фірми на ринку;
- 3) ефективна організаційна структура управління підприємством;
- 4) висока кваліфікація персоналу.

4. PEST– аналіз в стратегічному менеджменті використовується з метою:

- 1) аналізу ефективності внутрішнього середовища підприємства;
- 2) аналізу конкурентоспроможності підприємства;
- 3) аналізу факторів макрооточення;
- 4) аналізу попиту на продукцію підприємства.

5. Визначте, яке з наведених тверджень характеризує рівень конкурентоспроможності продукції:

- 1) рівень її відповідності внутрішньогалузевим та міжнародним стандартам якості;
- 2) наявність широкого асортименту;
- 3) рівень її відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів та обраного ринку за певними параметрами;
- 4) рівень маркетингового забезпечення її збуту.

6. Визначте, яка з наведених концепцій управління передбачає відбір товарів найвищої якості, що мають найбільший попит і забезпечують максимальний продаж:

- 1) товарна орієнтація ;
- 2) збутова орієнтація;
- 3) ринкова орієнтація діяльності фірм;
- 4) маркетингова орієнтація діяльності фірм.

7. До економічних чинників, які враховують в процесі аналізу зовнішнього середовища відносяться:

- 1) митна, кредитна політика місцевої влади;
- 2) рівень зайнятості, платіжний баланс країни, середньорічний темп інфляції, стабільність валюти;
- 3) зміна демографічних умов, рівень конкуренції;
- 4) оцінка поточних стратегій конкурентів, аналіз майбутніх цілей конкурентів.

8. За класифікацією спрямованості дій цілі організації поділяються на такі види:

- 1) основні, побічні та підтримувальні;
- 2) зовнішні та внутрішні;
- 3) стратегічні, тактичні, оперативні;
- 4) кількісні та якісні.

9. Визначте, які з наведених особливостей характеризують ринкову концепцію управління організацією:

- 1) прагнення до максимізації збуту товарів шляхом зниження цін на продукцію;
- 2) активне використання реклами та інших засобів стимулювання збуту;
- 3) покращення якості товарів без маркетингових досліджень.
- 4) проведення маркетингових досліджень, вибір товарів, що користуються найбільшим попитом, стратегічне планування.

10. Вкажіть, який з наведених методів використовується для визначення конкурентоспроможності товару:

- 1) диференціальний метод;
- 2) метод бенчмаркінгу;
- 3) метод кривих освоєння;
- 4) сітьовий метод.

11. За класифікацією функцій управління цілі організації поділяються на:

- 1) зовнішні та внутрішні;
- 2) стратегічні, тактичні, оперативні;
- 3) виробничі, управлінські, фінансові, маркетингові;
- 4) цілі функціонування та цілі розвитку.

12. Визначте, які з нижченазваних факторів зовнішнього середовища істотно не впливають на діяльність туристичної фірми:

- 1) економічні;
- 2) науково-технологічні;
- 3) екологічні;
- 4) демографічні.

13. Екстраполяція – це:

- 1) метод планування фінансових потоків організації;
- 2) метод прогнозування, за допомогою якого на основі минулих тенденцій визначається майбутнє;
- 3) метод прогнозування, який визначає кореляційні зв'язки між обертами прогнозування;
- 4) метод визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку

14. Сильні й слабкі сторони підприємства визначаються:

- 1) внутрішнім середовищем;
- 2) рівнем конкуренції;
- 3) соціальними, політичними та іншими регулюючими нормами;
- 4) привабливістю галузі.

15. Стратегії, що передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності: реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства - відносяться до:

- 1) стратегії ліквідації;
- 2) стратегії зростання;
- 3) стратегії підтримки;
- 4) стратегії реструктуризації.

16. «SMART» вимоги- це:

- 1) вимоги до побудови «дерева цілей»;
- 2) вимоги до стратегічного управління підприємством;
- 3) вимоги до проведення SWOT-аналізу;
- 4) вимоги до формулювання цілей.

17. Вкажіть, що передує вибору стратегії:

- 1) розробка стратегічних планів;
- 2) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- 3) зміна організаційної структури;
- 4) впровадження нових технологій.

18. До зовнішніх загроз підприємства відноситься:

- 1) скорочення попиту на продукцію;
- 2) малоефективна організаційна структура управління;
- 3) незадовільна кваліфікація персоналу;
- 4) застаріла матеріально-технічна база виробництва на підприємстві.

19. До економічних прав підрозділів в процесі формування системи ФЕЗСУ відноситься:

- 1) права на участь у прибутках підприємства на основі певного відсотку;
- 2) право формувати кошторис витрат та брати зовнішні кредити для розвитку;

3) право встановлювати зовнішні та внутрішні зв'язки, балансувати їх за критеріями ефективності, формувати договори та впливати на ціни;

4) права на формування та використання власних фінансових ресурсів.

20. Вкажіть, які з перерахованих стратегій відносяться до конкурентних:

- 1) стратегія зростання;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія кредитування;
- 4) стратегія стабілізації.

21. Визначте, який з наведених факторів відноситься до загроз:

- 1) висока плинність кадрів;
  - 2) підвищення податку на прибуток;
  - 3) високі темпи зростання ринку;
  - 4) фізичне старіння обладнання.
- 4)споживачі, конкуренти, постачальники, посередники по збуту.

22. SWOT-аналіз використовується для:

- 1)спільного вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства;
- 2)встановлення цілей підприємства;
- 3)зміни організаційної культури;
- 4)оцінки міри ризику.

23. Визначте, яка система управління передбачає використання стратегічного планування:

- 1) управління на основі контролю;
- 2) управління на основі екстраполяції;
- 3) управління на основі передбачення змін;
- 4) управління на основі гнучких екстрених рішень.

24. Згідно цільового (проблемно-орієнтованого) підходу величина виробничого потенціалу підприємства визначається:

- 1) як рівень відповідності прогресивним нормам і нормативним співвідношенням, заданими найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом;
- 2) як сукупність вартісних оцінок ресурсів підприємства у порівнянні з аналогічними оцінками підприємства, яке є лідером у галузі;
- 3) як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеалізованому уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу, необхідному для виготовлення конкурентоспроможної продукції;
- 4) як сума фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

25. Метод, що дозволяє провести вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища організації, виявити спочатку сильні та слабкі сторони, а також загрози і можливості, а далі – встановити зв'язки між ними і визначити як їх можна використати під час формування стратегії-це:

- 1) SWOT-аналіз;
- 2) PEST-аналіз;
- 3) «мозковий штурм»;
- 4) матриця БКГ.

## Додаток Н

### Програма і зміст спецкурсу «Самоменеджмент»

Тема 1. Розвиток самоменеджменту як науки

*Наукові погляди на сутність самоменеджменту.* Визначення самоменеджменту. Мета та завдання самоменеджменту. Етапи розвитку самоменеджменту як науки. Функції самоменеджменту: встановлення цілей, планування, прийняття рішень, реалізація і організація, контроль, інформація і комунікація.

*Критерії ефективного самоменеджменту:* вміння управляти собою, адекватні особистісні цінності, чіткі особистісні цілі, навички вирішення проблем, інноваційність, високий творчий потенціал, уміння навчати і розвивати професійні якості підлеглих.

Питання для самоконтролю:

1. Що таке «самоменеджмент»?
2. Яка принципова різниця між менеджментом і «самоменеджментом»?
3. Яка основна мета самоменеджменту?

Тема 2. Концепції самоменеджменту. Встановлення та реалізація особистісних цілей

*Концепції самоменеджменту.* Концептуальний підхід до самоменеджменту Л. Зайверта. Концепція особистісних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса. Концепція самоменеджменту Бербеля і Хайнца Швальбе. Концепція А.Т. Хроленко. Концепція В.А. Андрєєва.

*Визначення ціннісних орієнтирів особистості.* Життєва позиція особистості: активна, проактивна, пасивна. Ключові принципи визначення особистісних цілей менеджера. Загальні обмеження при виборі цілей. Саморозвиток особистості менеджера. Професійне та посадове зростання. Планування ділової кар'єри менеджера.

Питання для самоконтролю:

1. Які Ви знаєте концепції самоменеджменту?
2. У чому полягає сутність концепції М.Вудкока та Д.Френсіса?
3. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В.А.Андрєєва?
4. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А.Т.Хроленко?
5. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Б. і Х.Швальбе?
6. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л.Зайверта?
7. Які переваги самоменеджменту за концепцією Л.Зайверта?
8. Які Ви знаєте функції самоменеджменту?
9. Навіщо потрібно вивчити технічні прийоми самоменеджменту?

Тема 3. Планування роботи менеджера у спортивній діяльності

*Планування роботи менеджера у спортивній діяльності.* Методи планування роботи менеджера у спортивній діяльності. Метод Альпи, метод бюрографії, щоденник часу. Процес перспективного та оперативного планування роботи менеджера.



*Методи планування робочого часу.* Метод «Альпи». Щоденник часу. SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену )

*Методи нормування управлінської діяльності.* Робота за пріоритетами. Принцип Парето. Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В

*Тайм-менеджмент* – мистецтво планування власного часу та управління ним. Основні види розподілу та кооперації управлінської діяльності.

*Проблеми децентралізації управлінської діяльності.* Делегування повноважень. Визначення функцій заступника та рівня централізації управління.

Процес розподілу управлінських функцій. Субординація. Розподіл завдань. Ключові принципи розпорядчої діяльності.

Питання для самоконтролю:

1. Яке значення має планування робочого часу?
2. У чому переваги планування робочого часу?
3. Які принципи і правила планування робочого часу Ви знаєте?
4. Які методи планування робочого часу Вам відомі?
5. Що таке метод «Альпи»? Які його переваги?
6. Що таке бюрографія, яке її значення?
7. Що таке щоденник часу та у чому його переваги?
8. В чому сутність, переваги та недоліки технології планування SMART?
9. У чому полягає сутність поняття “постановка цілей”?
10. Які етапи включає процес постановки цілей?

Тема 4. Організація діяльності спортивного менеджера

*Вертикальний поділ праці.* Зміст та особливості управлінської праці. Класифікація управлінської діяльності. Критерії ефективної організації праці.

*Принципи та напрями наукової організації праці менеджера.* Крива навантаження. Біоритми. Вимоги до організації робочого місця менеджера. Класифікація робочих місць. Система планування приміщень: кабінетна, загальна, стільникова. Правила розподілу приміщень. Правила створення раціональних умов управлінської праці.

*Методи і засоби раціональної обробки текстових матеріалів.* Вдосконалення методики читання. Використання ввідних, посилюючих, опорних сигналів.

Питання для самоконтролю:

1. За якими ознаками можна визначити нераціональне використання робочого часу?
2. У чому полягає сутність поняття “Аналіз витрат робочого часу”?
3. Як можна зробити аналіз витрат часу?
4. Яка мета аналізу сильних сторін роботи менеджера?
5. Як зробити аналіз слабких сторін роботи менеджера?
6. Як можна зробити аналіз “поглиначів часу”?
7. У чому полягає сутність “прийняття рішень” в самоменеджменті?
8. Що таке встановлення пріоритетів?
9. Які переваги роботи за пріоритетами?
10. Які прийоми і методи прийняття рішень Ви знаєте?

## Тема 5. Контроль у самоменеджменті та самомотивація

*Функції контролю.* Контроль результатів, контроль протягом дня, самоконтроль. Контроль процесу. Способи контролю діяльності і часу: запланований час (цілеустановка), сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності, розробка планованого стану, порівняння «план-факт» (контроль).

Питання для самоконтролю:

1. У чому полягає сутність поняття «контроль» в самоменеджменті?
2. Які функції контролю Ви знаєте?
3. Які види контролю Вам відомі?
4. Що таке контроль процесу?
5. Як можна здійснювати контроль процесу?
6. У чому сутність аналізу діяльності та часу як методу контролю?
7. У чому сутність аналізу «денних перешкод» як методу контролю?
8. У чому сутність контролю результатів?
9. Що таке самоконтроль? Як можна здійснювати самоконтроль?
10. В чому полягає «метод п'яти пальців» Л. Зайверта?

## Тема 6. Роль комунікацій у самоменеджменті

*Комунікації.* Комунікативний процес. Перешкоди на шляху комунікацій.

*Технологія проведення нарад та зборів.* Цільові установки виступу. Структура і зміст виступу. Вибір форм візуалізації тексту виступу.

*Переговори: класифікація та основні функції.* Проблемний підхід до проведення переговорів. Агресивний і пасивний підходи до проведення переговорів. Етапи підготовки і проведення переговорів. Тактика переговорів. Узгодження результатів переговорів. Оформлення результатів переговорного процесу. Ефективні комунікації.

*Підготовка презентацій.*

Питання для самоконтролю:

1. Комунікативні уміння і навички менеджера.
2. Комунікативні якості менеджера.
3. Складові комунікативної компетентності менеджера.

## Тема 7. Розвиток професійних якостей менеджера у спортивній діяльності

*Лідерство.* Стилi управління. Психологічні особливості стилів управління. Індивідуальний стиль управління. Авторитет керівника: суб'єктивна і об'єктивна значимість. Стилi управління і види влади. Внутрішньоособистісні проблеми лідера. Відповідальність лідера.

*Формування професійних якостей менеджера:* професійність; здатність генерувати корисні ідеї; здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них; прагнення до професійного зростання; підприємливість; авторитетність; сприйняття інновацій та прийняття виваженого ризику.

*Розвиток організаційних якостей менеджера:* оперативність; гнучкість управління; здатність стимулювати ініціативу; уміння доводити справу до завершення; інтернальність; уміння формувати команду та організовувати роботу підлеглих; здатність делегувати повноваження; уміння організовувати час.

*Розвиток психологічних якостей менеджера:* управлінська культура; розум; ерудиція; культура ділового спілкування; лідерські здібності; колегіальність; толерантність; оптимізм; екстравертність; інтелектуальність; емоційна стійкість; почуття гумору; вміння створювати власний імідж.

*Розвиток моральних якостей менеджера:* порядність; людяність; чесність; повага до гідності людей; готовність допомагати; громадянська позиція; інтелігентність; національна свідомість, здатність до розвитку і навчання підлеглих.

*Конфлікти у діяльності менеджера:* сутність і види. Закономірності взаємовідносин і поведінки людей у конфліктних ситуаціях. Методи подолання конфліктних ситуацій. Прийоми поведінки менеджера у конфліктних ситуаціях. Стратегія і тактика взаємодії в конфліктних ситуаціях. Управління конфліктами.

Питання для самоконтролю:

1. Обґрунтуйте складові моделі сучасного менеджера.
2. Якими факторами визначається професійна компетентність менеджера?
3. Які професійні якості менеджера є передумовою його успіху?
4. Визначте ключові характеристики успішного менеджера.
5. Узагальніть найважливіші ділові якості сучасного менеджера.
6. Проаналізуйте важливі особистісні та соціально-психологічні якості менеджера.
7. Які ролі здійснює менеджер в процесі своєї діяльності?
8. У чому полягає сутність поняття «саморозвиток»?
9. В чому полягає відмінність понять «розвиток» та «саморозвиток»?
10. В чому виявляється внутрішня мотивація (вмотивованість) на професійний розвиток?

Тема 8. Планування професійної кар'єри спортивного менеджера. Розвиток менеджерського потенціалу

*Планування ділової кар'єри менеджера.*

*Менеджерський потенціал.* Сутність, види, напрями розвитку менеджерського потенціалу. Психо-фізіологічний потенціал. Інтелектуальний потенціал особистості.

*Творчий потенціал особистості.* Типи творчої особистості. Процес самореалізації особистості. Бар'єри розвитку творчого потенціалу менеджера. Творче вирішення управлінських проблем.

*Відповідальність та етика у менеджменті.* Сутність та різновиди відповідальності та етики у менеджменті; соціальна відповідальність як добровільна реакція на соціальні проблеми суспільства з боку організації; сутність та значення соціальної поведінки менеджменту; культура менеджменту; організаційна культура; характеристика, особливості та типи організаційних культур.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте сутність понять: «кар'єра», «трудова кар'єра», «ділова кар'єра». Назвіть та охарактеризуйте види трудової кар'єри.
2. Охарактеризуйте етапи кар'єри.

3. Назвіть мотиви кар'єри.
4. Розкрийте сутність поняття «динамічність кар'єри».
5. Висвітліть сутність та зміст управління кар'єрою персоналу підприємства.
6. Охарактеризуйте види та модель навчання персоналу підприємства.
7. Розкрийте специфіку оцінки ефективності навчання персоналу підприємства.
8. Розкрийте зміст управління мобільністю кадрів.
9. Розкрийте сутність та типи кадрового резерву.
10. Назвіть та охарактеризуйте етапи роботи з резервом управлінських кадрів.
11. В чому полягає сутність потенціалу менеджера?
12. Які напрямки розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
13. В чому полягає сутність поняття «вигорання менеджера»?
14. Які обмеження та бар'єри в процесі розвитку потенціалу менеджера можна виокремити?
15. Визначте основні методи розвитку потенціалу менеджера?

Рекомендована література:

1. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.П. Сардак. К.: Професіонал, 2007. 407 с.
2. Волобуєв М. І. Самоменеджмент : опорний конспект лекцій. Київ : КНТЕУ, 2017. 58 с.
3. Довгань Л.Є. Праця керівника, або практичний менеджмент: навч. посіб. / Довгань Л.Є.. К.: Ексоб, 2002. 384 с.
4. Керівництво організацією: навч. посіб. / [О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник]. Львів.: Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. 244 с.
5. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В.М. Колпаков. К.: ДП Видавничий дім «Персонал», 2008. 528 с.
6. Крикун О. А. Самоменеджмент : учебно-пособие. Харьков : ХНУ имени В. Н. Каразина, 2014. 344 с.
7. Крисько Ж. Л. Організація праці менеджера: курс лекцій / Крисько Ж. Л. Тернопіль: ТАНГ, 2004 - 72с.
8. Кулініч І.О. Психологія управління: Навч. посіб / Кулініч І.О. К.: Знання, 2008. 292

Питання для самостійного опрацювання:

1. У чому виявляється самоменеджмент в процесі формування умінь і навичок менеджера?
2. Які головні обмеження, згідно з якими варто оцінювати менеджера?
3. Головні управлінські процеси у самоменеджменті поділені на рівні. Назвати їх.
4. Які причини неефективного самоменеджменту керівників?
5. Чи існує взаємозв'язок понять «контекст» і «бажання» у самоменеджменті?
6. Чи існує послідовність реалізації функцій самоменеджменту, які перебувають у визначеній взаємозалежності?

7. Основою якої концепції є етичні принципи та норми поведінки менеджера з погляду моралі, від дотримання яких залежить успішність менеджменту?

8. Які рівні менеджера розглядав Дж. Коллінз?

9. Яка відмінність між управлінцем і лідером?

10. Які відмінності існують між професійними й адміністративно-організаційними якостями менеджера?

11. До яких видів якостей належать особливості мислення?

12. Які виділяють елементи трикутника менеджера?

13. Скільки існує основних кластерів особових компетенцій?

14. Яка суть поняття управлінська інтелігентність?

15. Який зміст поняття здібності?

16. Які знання потрібні менеджерів про об'єкт управління, зовнішнє середовище?

17. Яка відмінність між спрямованістю на результат та спрямованістю на результат у моделі класифікації стилів управління?

18. У чому полягає відмінність «кліматична зона - соціальний клімат» та «кліматична зона - психологічний клімат»?

19. У чому полягає особливість структурованого (формального) клімату в організації?

20. Скількома стилями повинні володіти менеджери для досягнення найсприятливішого клімату і найвищих показників продуктивності?

Теми рефератів:

1. Технології самоменеджменту.
2. Головні методи самоменеджменту.
3. Функції самоменеджменту.
4. Вплив принципів самоменеджменту на діяльність менеджера.
5. Специфічні закони самоменеджменту.
6. Сучасні тенденції формування лідерства.
7. Обов'язки менеджера в організації.
8. Ділові якості менеджера.
9. Карта компетенцій.
10. Концептуальні вміння.
11. Позиції й установки сучасного менеджера.
12. Особливості розвитку особистості до рівня топ-менеджера.
13. Роль менеджера та працівників у команді.
14. Взаємозв'язок ролей керівництва та стилів управління.
15. Взаємозв'язок стилів управління та клімату в організації.

Теми індивідуально-дослідних завдань:

1. Роль самомотивації у процесі діяльності керівника.
2. Застосування законів самоменеджменту у практиці менеджера.
3. Формування стратегії дій менеджера у процесі саморозвитку.
4. Послідовність становлення ефективного менеджера.
5. Період індивідуальності як підґрунтя формування ефективного менеджера.
6. Трансформація якостей менеджера у сучасних умовах.

7. Компетентність і компетенції.
8. Система знань менеджерів у сучасних кризових умовах розвитку економіки.
9. Роль керівника у формуванні позитивного клімату в колективі.
10. Порівняльний аналіз ролей та якостей менеджера, працівників у команді.

Питання для перевірки знань (приклади):

1. Розкрити зміст поняття «самоменеджмент».
2. У чому полягає взаємозв'язок складових самоменеджменту керівника?
3. Які Ви знаєте концепції самоменеджменту?
4. Якими є особливості наукових досліджень самоменеджменту?
5. Які моделі самоменеджменту охарактеризовано?
6. У чому полягає сутність принципів, методів, законів самоменеджменту?
7. Які Ви знаєте підходи до самоменеджменту?
8. Які Ви знаєте основні закони самоменеджменту?
9. У чому полягає сутність закону соціального спадкування?
10. Розкрити зміст поняття «ефективний менеджер».
11. Як виявляється взаємозв'язок вікового періоду менеджера і найбільш притаманних характеристик згідно зі сферою інтересів?
12. Які Ви знаєте стадії формування менеджера?
13. Які головні якості успішного менеджера?
14. Які психологічні якості потрібні сучасному менеджеріві?
15. Як виявляється оцінювання ділових якостей менеджера та діяльності керівників?
16. Які головні елементи «трикутника менеджера» охарактеризовано?
17. Назвати головні типи компетенцій менеджера.
18. Чи існує ідеальний профіль компетентності?
19. Розкрити систему знань, які потрібні для сучасних менеджерів.
20. Які Ви знаєте етапи формування умінь?

Тестові завдання:

*Самоменеджмент – це:*

- 1) оптимальне управління власними можливостями, засобами й методами для досягнення збалансованого робочого ритму та ритму життя;
- 2) спосіб організації іншою людиною робочого часу менеджера, складання плану діяльності щодо виконання завдань;
- 3) сукупність способів, прийомів операцій, процедур, алгоритмів, форм переходу з одного стану особистості в інше, виконання заданих результатів чи підтримка колишнього стану;
- 4) розуміння власного «входження» в зовнішній світ; усвідомлення того, що без урахування оточення менеджеру важко здійснювати керівництво та управляти організацією.

*Суть концептуального підходу до самоменеджменту Л. Зайверта:*

- 1) на самоменеджмент покладається виконання визначених функцій, які перебувають у певній взаємозалежності і зазвичай реалізуються у визначеній послідовності. Головна перевага – раціональне використання власного часу;
- 2) полягає в ідеї обмежень. Теорії обмежень пропонують найшвидший і найбільш практичний спосіб здійснення прискореного саморозвитку менеджера

вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, які перешкоджають успіху й особистому росту;

3) полягає у виділенні інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера, творчого характеру його особистості, тобто особистості, здатної до безупинного саморозвитку та самореалізації в одному чи декількох видах професійно-творчої діяльності;

4) ґрунтується на ідеї культури ділового життя.

*Головна ідея концепції самоменеджменту В. Андрєєва:*

1) на самоменеджмент покладається виконання визначених функцій, які перебувають у певній взаємозалежності і зазвичай реалізуються у визначеній послідовності. Головна перевага – раціональне використання власного часу;

2) ідея обмежень. Теорії обмежень пропонують найшвидший і найбільш практичний спосіб здійснення прискореного саморозвитку вивчення, усвідомлення та подолання обмежень, які перешкоджають успіху й особистому росту;

3) ґрунтується у виділенні інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера, творчого характеру його особистості, тобто особистості, яка здатна до безупинного саморозвитку та самореалізації;

4) зв'язок кар'єри з успіхом.

*Усі закони самоменеджменту можна виокремити у такі види:*

1) загальні, специфічні;

2) загальні, функціональні;

3) специфічні, функціональні;

4) основні, другорядні.

*Ефективний менеджер – це:*

1) керівник, який цілеспрямовано прагне домогтися видатних результатів протягом тривалого часу, поєднує в собі видатні людські якості (наприклад, скромність) і професійну волю;

2) людина, яка професійно здійснює управлінські функції;

3) людина, яка повинна домогтися результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом і використовуючи всі засоби, надані в його розпорядження;

4) керівник, який займає постійну посаду та має повноваження у сфері ухвалення рішень із конкретних видів діяльності підприємства.

*Основні типи компетенцій менеджера:*

1) особові, професійні;

2) особові, спеціальні;

3) професійні, основні;

4) загальні, спеціальні.

*Особові компетенції відображають інтегральні властивості:*

1) інтегральні властивості менеджера (уміння, якості, здібності), пов'язані з тим, як він будує відносини з іншими людьми, як ставить перед собою цілі, як вирішує завдання;

- 2) бажання менеджера, пов'язані з тим, як він планує свою діяльність і роботу команди, підлеглих, які ставлять перед собою цілі, вирішують завдання, працюють з інформацією;
- 3) здатності менеджера виконувати роботу відповідно до вимог посади, завдань і стандартів виконання роботи в організації;
- 4) позиція й установки менеджера, які виявляються в інтерпретації результатів, обґрунтуванні досягнутих успіхів, формулюванні завдань.

*Сильна сторона менеджера – це:*

- 1) здатність показувати постійні високі результати в вибраній сфері діяльності;
- 2) набір визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи конкретній посаді;
- 3) цілеспрямоване прагнення домогтися видатних результатів протягом тривалого часу;
- 4) професійне виконання управлінських функцій.

*Стратегічні цінності:*

- 1) це цінності, які підпорядковують і визначають життєвий шлях (цілі) людини або життєвий шлях групи або організації;
- 2) ставлять згідно зі стратегічними орієнтирами і конкретизують найбільш значущі життєві цілі, кроки і завдання, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей;
- 3) набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді;
- 4) досягнення результату для клієнта і своєї компанії, управляючи персоналом.

*Виділяють такі причини професійного стресу у менеджерів:*

- 1) стреси, пов'язані зі змістом роботи; виконанням певної ролі; фізичними умовами праці; функціонуванням відділу, команди в організації; професійним розвитком; одночасним функціонуванням людей в організації та поза її межами; організацією праці;
- 2) стреси, пов'язані зі змістом роботи; виконанням певної ролі; фізичними умовами праці; функціонуванням відділу, команди в організації; професійним розвитком;
- 3) одночасним функціонуванням людей в організації та поза її межами; організацією праці;
- 4) стреси, пов'язані зі змістом роботи; виконанням певної ролі; фізичними умовами праці; функціонуванням людей в організації та поза її межами; організацією праці.



## Додаток О

**Програма професійно орієнтованого мотиваційного тренінгу  
«Лідер майбутнього»**

*Мета тренінгу:* формування професійної мотивації майбутніх менеджерів спортивної діяльності.

Завдання:

- 1) підвищення обізнаності студентів про особливості та умови професійної діяльності;
- 2) підвищення мотивації та інтересу студентів до професійної діяльності;
- 3) формування у студентів позитивного ставлення до обраної професії;
- 4) формування ціннісних орієнтирів, стійких етичних принципів і норм професійної діяльності, зміцнення активної професійної позиції.
- 5) розвиток навичок рефлексії, самовиховання і самовдосконалення.

Програма складається з 8 етапів та розрахована на 4 тижні. Нами було скомпоновано 12 груп (по 10-14 студентів у кожній). Заняття проводилися зі студентами, що включені до експериментальної групи під час організації поза аудиторної навчальної діяльності. Заняття проводилися під час виконання аспірантом своїх функціональних обов'язків (викладача). В таблиці 1 наведено узагальнену структуру програми тренінгу.

*Таблиця О. 1*

Структура програми тренінгу

Етап	Мета	Зміст	Час
1	2	3	4
I Вступ	знайомство учасників групи, створення атмосфери довіри та саморозкриття, встановлення спільних цілей, ознайомлення з особливостями професії спортивного менеджера та теоріями професійної мотивації	бесіди, дискусії, брейнстормінг, case-study, рольові ігри	6 години
II Теорія	ознайомлення з основами теорії внутрішньої мотивації та ціннісної детермінації діяльності	міні-лекція, бесіди, дискусії, брейнстормінг, case-study, програвання ситуацій	6 години
III Рефлексія	виявлення систем індивідуальних цінностей учасників	каузометрія, заповнення репертуарних та	6 годин

Продовж. табл. О. 1

1	2	3	4
	тренінгу	рангових решіток, створення «нарису самохарактеристики»	
IV Цілеутворення	створення нарису фіксованої ролі	розробка корегованої системи цінностей, написання нарисів фіксованих ролей, рольове програвання в групі	6 годин
V Формування	перегляд особистістю своєї системи цінностей; виділення цінностей внутрішньої мотивації	програвання в житті нарису фіксованої ролі	6 години
VI Зворотній зв'язок	контроль та корекція процесу перегляду систем цінностей учасників програми	обговорення, програвання ситуацій, дискусія	6 годин
VII Формування	перегляд особистістю своєї системи цінностей; формування ціннісних груп	програвання в житті нарису фіксованої ролі	6 години
VIII Зворотній зв'язок та діагностика	виявлення змін в системах індивідуальних цінностей досліджуваних	каузометрія, заповнення репертуарних та рангових решіток	6 години

## ЗМІСТ ПРОГРАМИ

### Етап 1. ВСТУП

Мета: знайомство учасників групи, створення атмосфери довіри та саморозкриття, встановлення спільних цілей.

#### 1.1. Вступне слово.

Ознайомлення студентів з особливостями професії спортивного менеджера та теоріями професійної мотивації.

#### 1.2. Правила поведінки в групі:

1. Я кажу «Я», а не «Ми» чи «Всі».
2. Я не використовую загальні фрази та штампи.
3. Я кажу про те, що заважає мені брати участь у роботі групи.
4. Я не говорю про інших в третій особі (він, вона), а звертаюсь безпосередньо до них.
5. Я уникаю закулісних розмов.

6. Я завжди можу сказати «НІ».
7. Все, що я тут кажу та чую, не виноситься за межі групи.
8. Я намагаюсь дотримуватися принципу «ТУТ І ТЕПЕР».
- 1.3. Знайомство учасників групи.
- 1.4. Висловлювання очікувань учасників програми.
- 1.5. Основна частина.

#### *Завдання 1. Аналіз життя*

Ведучий: «Ми можемо багато чому навчитися у природі. Саме в природі ми спостерігаємо постійні циклічні зміни. Всі рослини і тварини проходять через цикл пір року. Зима дарує всім спокій. Весною життя знову прокидається. Літом воно повністю розквітає. Осінь дозволяє збирати врожай, а потім починається новий цикл народження і смерті. Якщо ми хочемо зібрати врожай, то постійність змін пір року повинна нас заспокоювати. Якщо ж ми прив'язуємося лише до мрій про цвітіння, то це коло буде нас лише засмучувати.

Так само і в житті ми можемо досягти зрілості і зібрати врожай лише тоді, коли зрозуміємо і приймемо, що багато чого йде, зникає чи змінюється, цим самим створюючи передумови для виникнення чогось нового. Нехай ця думка стане нам відправною точкою для роздумів. Візьміть альбоми і складіть список того, що у вашому житті відмирає, стає слабшим, втрачає значимість, відходить на другий план. Можливо, закінчується дружба чи робота. Можливо, змінюється внутрішня позиція, життєва філософія, політичні погляди. Зосередьтесь на тому, що змінюється, але ще не зникло до кінця...

А тепер складіть ще один список – перелік того, що знаходиться в стадії розвитку, того, що ще не стало повноцінною частиною вашого життя. Це може бути те, що тільки-но з'являється, стає все важливішою частиною вашого життя. Можливо, це нова дружба, новий інтерес, якийсь бажання. Пишіть якомога конкретніше...

Виберіть тепер з другого списку той пункт, який вам особливо цікавий, важливий та значимий. Напишіть до нього невелике пояснення: ? Яка передісторія появи? ? Що допомагає становленню? ? Що заважає? ? Чи може це стати важливою життєвою ціллю? ? Яким буде Ваше життя, якщо це буде розвиватися далі? Давайте обговоримо.»

#### *Завдання 2. Сила моїх бажань*

Ведучий: «Зараз ми з вами спробуємо подивитися на свої бажання та перевірити їх силу. Влаштуйтеся зручно. Декілька разів глибоко вдихніть та видихніть... Уявіть, що ви йдете по вузькій стежині через ліс. Подивіться навколо себе. Який це ліс? Світлий чи темний? Що ви чуєте?... Раптом стежка повертає і виводить вас до старого будинку. Вам стає цікаво, і ви заходите в нього. Ви бачите перед собою різні стелажі, ящики, склянки. Це виявилася стара крамниця. Причому, чарівна. Я – продавець. Ласкаво прошу! Тут Ви можете отримати все, що тільки забажаєте від життя. Але є правило: за виконання будь-якого бажання ви повинні будете від чогось відмовитися або щось віддати. Той, хто хоче скористатися послугами крамниці, може підійти до мене, і сказати, що хоче. Я задам лише одне питання: «Що ти віддаси за це?»

Він повинен буде вирішити, чи готовий він віддати щось за це, і що саме. Більше нічого казати не буду. Через деякий час до мене може підійти ще хтось. Якщо хтось хоче, може сам спробувати себе в ролі хазяїна крамниці...

Давайте обговоримо, хто що відчув та пережив.»

### *Завдання 3. Дух групи*

Ведучий: «Як вам відомо, в кожній сім'ї, в кожному домі є свій Дух. Духи бувають різні – злі та добрі. Уявіть, що на стільці посеред групи сидить Дух нашої групи – Дух, що супроводжує всі наші заняття. Як він виглядає? На що він схожий? Як він себе веде? Подумайте, уявіть...

Тепер нехай той, хто хоче, сяде на стілець Духа, прийме його позу і від нього поговорить з нами: розкаже про себе, як він нас бачить зараз і якими він хоче нас бачити в майбутньому.»

### *Завдання 4. Заборонені бажання*

Ведучий: «Ми проаналізували свої життя та випробували силу своїх бажань. Однак, ми висловили не всі свої бажання. Існує особливий клас бажань, про які ми не кажемо нікому – це заборонені бажання. В нас з'явився шанс сказати собі, що з ними робити. Уявіть, що в кінці аудиторії на стільці знаходиться ваше заборонене бажання. Підійдіть до нього, і зробіть з ними все, що захочете. Не бійтеся. Ми підтримаємо Вас, якщо буде важко... Що ви відчували, коли були один на один зі своїм бажанням?»

#### 1.6. Завершення сесії та підбиття підсумків.

#### Етап 2. ТЕОРІЯ

Мета: ознайомлення з основами теорії внутрішньої мотивації та ціннісної детермінації діяльності.

#### 2.1. Вступне слово

#### 2.2. Основна частина

### *Завдання 1. Відчуття потоку (М. Чікзентміхалі)*

Ведучий: «У кожного з вас були в житті моменти, коли ви робили те, що вам дуже подобається, від чого ви отримували задоволення. Давайте спробуємо виявити, що ви відчували в ті моменти. Для цього візьміть свої робочі альбоми. Згадайте один-два таких випадки. Спробуйте мислено перенестися у той час. Переживіть цю подію так, ніби ви зараз знаходитесь в ній...

А тепер запишіть навпроти цієї події ті почуття, які ви тоді переживали. Пишіть їх так, як вони вам спадають на думку, особливо не задумуючись над ними. Давайте тепер я на листі (А3) буду записувати ті почуття, які ви мені по черзі будете називати. Для чого ми це робили? Дослідник Міхал Чікзентміхалі проводив аналогічні дослідження з обдарованими людьми (спортсменами, вченими, художниками), і встановив, що для внутрішньо мотивованої діяльності характерний певний комплекс почуттів, названий ним «ПОТІК» (the FLOW):

- відчуття повної (розумової та фізичної) включеності у діяльність;
- повна концентрація уваги, думок, почуттів на справі;
- ясне усвідомлення мети діяльності;
- чітке усвідомлення того, наскільки вдало виконуєш свою роботу;
- відсутність тривоги з приводу можливої невдачі, помилки;

- відчуття суб'єктивної зупинки часу;
- втрата звичного відчуття чіткого усвідомлення себе і свого оточення.

Можемо порівняти два цих списки, і побачимо, що вони дуже близькі між собою. Ті стани, про які ви згадували, і були власне станами внутрішньої мотивації.»

### *Завдання 2. Система розвитку внутрішньої мотивації*

Ведучий: «Для розвитку внутрішньої мотивації жодну з цих потреб не можна задовольнити окремо одна від одної. Тому наше наступне завдання всій групі – на цьому листі А3 зобразити цілісну систему розвитку внутрішньої мотивації навчальної діяльності студентів... Давайте обговоримо наш проект.»

### *Завдання 3. Міні-лекція (Ведучий)*

Зворотній зв'язок Для того, щоб людина могла з'ясувати, наскільки вона самодетермінована та компетентна, їй слід отримати з оточуючого середовища зворотній зв'язок. Зв'язок цей може мати три види: контролюючий, інформуючий, індиферентний. Часто контролюючий зворотній зв'язок здійснюється з допомогою грошової винагороди чи стягнення, позитивно чи негативної оцінки, доган, покарань.

Індиферентний зв'язок – просто інформацію про результат діяльності. Інформуючий зворотній зв'язок має позитивний характер, оскільки при його використанні людина отримує інформацію про успіх чи невдачу з поясненням причин та шляхів покращення результатів.

Інформуючий зворотній зв'язок найпростіше створюється, коли людина включена в систему значимих стосунків з іншими.

### *Завдання 4. Пошук значимих осіб на основі каузометрії*

Ведучий: «Повернімося до списку значимих подій нашого життя. Розташуйте їх в наступній таблиці (таб. О.2) в порядку спадання значимості. Напишіть навпроти кожної з подій людей, що в цій події приймали участь або вплинули на неї.»

Таблиця О. 2

Значимі особи, виділені на основі каузометричного дослідження

Значимість	Подія	Значимі особи
max		
...		
min		

### *Завдання 5. Виявлення цінностей*

Ведучий: «Ми дослідили власне життя, а також людей, які в цьому житті на нас впливали. Перейдемо ж до вивчення наших цінностей. Ви отримаєте зараз бланки (досліджувані отримують бланки репертуарного тесту Дж. Келлі).

Перш за все давайте в поле ЗНАЧИМІ ЛЮДИ впишемо 10 людей з максимальною значимістю для нашого життя. Для цього можна використати попередню таблицю. Якщо залишилися вільні поля – таб. О. 2.» Виділення конструктів проводиться методом тріад та самоідентифікації. Після виділення конструктів учасники групи отримують бланки рангової решітки Дж. Келлі, куди

переносять значимих осіб та значимі полюси конструктів. Ведучий: «А тепер прорангуйте всіх значимих осіб за ступінню вираження в них кожної риси. Перше місце (1) – максимально виражена, 10 місце (10) – мінімально виражена риса.

Тепер Ви можете виявити ієрархічну систему власних цінностей. Подивіться на свою рангову решітку. Посумуйте всі цифри в стовпчиках. Ви отримаєте ранг значимості для вас ваших значимих осіб. Чим менша цифра відповідатиме значимій людині, тим більше вона значима.» Ведучий: «Тепер виділіть 3 найзначиміших особи, та випишіть собі в робочі альбоми їх характеристики. Це і будуть ваші найзначиміші цінності.»

3.3. Завершення сесії та підбиття підсумків.

Етап 4. ЦІЛЕУТВОРЕННЯ

Мета: створення нарису фіксованої ролі

4.1. Вступне слово.

4.2. Цілеутворююча розминка.

*Завдання 1. Що я хочу змінити?*

Ведучий: «Встаньте в коло. Нехай кожен по черзі виходить в середину круга і протягом 1-2 хвилин показує ті форми поведінки, від яких він хотів би позбавитися. Після невеликої паузи він повинен зобразити поведінку-замінник. Той, хто вважає, що зрозумів дії того, хто в центрі, виходить до нього і демонструє такі ж способи поведінки. Тоді тому, хто в центрі, буде не так самотньо, а нам стане легше його зрозуміти.»

4.3. Основна частина.

*Завдання 2. Ідентифікація ціннісних груп*

Ведучий: «Зараз ми обмінюємося своїми робочими альбомами. Давайте будемо передавати їх по колу один одному. Коли я скажу СТОП, ми зупинимо конвеєр, і в кожного буде чийсь альбом...»

Тепер розділимося на трійки так, щоб в трійку не потрапили учасники, альбом яких має трійка, а також, щоб альбом учасників кожної трійки знаходилися в трьох різних групах. Всі повинні тримати в руках чужі альбоми. Тепер я попрошу вас подивитися на цінності, зображені на плакаті, та на цінності в рангових решітках у альбомах. На плакаті ви бачите (і пам'ятаєте) з нашого теоретичного дня, 3 групи цінностей, які характеризують внутрішньо мотивовану людину (джерело) – самодетермінованість, компетентність, значимі міжособистісні стосунки. Кожна з цих груп для кожного з вас має своє неповторне, індивідуальне наповнення. В когось переважають цінності самодетермінованості – для нього важливо, щоб ніхто йому не наказував, лише тоді він буде мотивований внутрішньо, в когось це компетентність – найважливіше для такої людини відчувати, що її цінять за її знання та вміння, що вона досягла в чомусь успіху, а ще в когось це значимі стосунки – тоді людини найважливішим є робота в колективі, де всі між собою в дружніх стосунках, де вона всім важлива та цікава. А ще в деякого може не буди жодної з виділених груп цінностей – тоді у людини відсутня внутрішня мотивація, і вона більшу частину часу відчуває себе пішаком, і можливо, їй це подобається.

Ідеальним випадком є гармонійне поєднання всіх трьох груп цінностей. Ваше завдання – розсортувати цінності людей, альбоми яких ви тримаєте в руках. Ви в трійках, тому можете всі разом працювати спочатку над однією людиною, потім над другою, і потім над третьою. Подивіться уважно на кожну з цінностей, та поставте біля неї назву групи, до якої її можна віднести (СД, К, ЗС). Може бути, що одна і та ж цінність відноситься до всіх груп, або лише до двох, або до жодної – можливо все. Також може бути, що цінність носить негативний характер (агресія, жорстокість). Тоді також її можна віднести до однієї з ціннісних груп, але зі знаком «-».

Розпочинайте, тільки пам'ятайте – у вас в руках чуже життя, так само як і ваше життя зараз у когось в руках... Обговоримо? Чи згодні всі з такими систематизаціями?»

*Завдання 3.* Трансформація системи цінностей (проводиться лише у випадку, коли група має високий рівень психологічної підготовки. Інакше – це робить ведучий групи)

Ведучий: «А тепер нам слід дати кожній людині нову систему цінностей! В кожній з груп є по три альбоми, по три життя. Вивчіть детально кожен альбом, прогляньте життєві шляхи людей, прочитайте нариси самохарактеристики, ще раз подивіться на систему цінностей... Вже тепер ви можете побачити, де чого не вистачає для ідеальності – яка з груп цінностей відсутня, якої забагато, які цінності негативні, чим це зумовлено.

І тепер Ви можете приступити до змін. Наділіть людину, ціннісну сферу якої ви аналізуєте, новою системою цінностей, такою, яка на вашу думку, була б для неї корисною, і відповідала ідеалу внутрішньої мотивації. Обов'язково беріть до уваги життєвий шлях людини, її якості, ваші враження про неї, щоб та ціннісна сфера, яку ви їй запропонуєте, не була для неї занадто чужою. Працюйте спочатку з цінностями самодетермінації, потім – з компетентністю, потім – із значимими стосунками.

Нову систему цінностей спочатку записуйте на роздані листи. Після ознайомлення з нею інших учасників тренінгу та обговорення, перепишете її до робочого альбому тієї людини, з якою ви працювали.

Готово? Тепер проведемо презентацію. Для цього будемо розформовувати по одній трійці. Кожен учасник розформованої трійки йде в трійку, яка працювала з його альбомом, стає ніби клієнтом трьох психологів, і розглядає запропоновану йому систему цінностей. Трійка обґрунтовує вибір таких цінностей, а клієнт трійки – висловлює свою згоду з нею, чи незгоду. В разі незгоди з якоюсь цінністю – всі аналізують причину цієї незгоди, однак, якщо клієнт готовий до кардинальних змін, а психологи ґрунтовно підійшли до своєї роботи, то незгод не повинно виникнути. Психологи повинні переконати, та бути самі впевнені в правильності своєї системи, а також готові до її перегляду. Якщо всі розбіжності узгоджені, нова система цінностей заноситься до робочого альбому клієнта. Клієнт повертається до своєї трійки, а його альбом залишається в трійки психологів. Тоді розформуємо наступну трійку, і т.д.»

4.4. Завершення сесії та підбиття підсумків.

Етап 5. ФОРМУВАННЯ

Мета: перегляд особистістю своєї системи цінностей; виділення цінностей внутрішньої мотивації.

Учасники програми програють нариси фіксованих ролей в реальних життєвих ситуація протягом тижня.

Зауваження: при використанні техніки фіксованих ролей у підлітковому віці існує можливість психічних порушень, а тому програму варто реалізовувати в юнацькому віці і старше, а також обережно підходити до формування групи (щоб не потрапили люди, які вже мають певні психічні розлади типів).

#### Етап 6. ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК

Мета: контроль та корекція процесу перегляду систем цінностей учасників програми

##### 6.1. Вступне слово.

##### 6.2. Розминка.

Ведучий: «За цей тиждень, що ми не бачилися, багато чого трапилося, і ви багато думали та переживали. Відображенням наших думок та сподівань є сні наяву – фантазії та мрії, які захоплюють нас. Я пропоную вам записати будь-який сон наяву, будь-яку фантазію, яка вас відвідала протягом цього тижня, коли відпочивали, скучали, щось робили чи просто сиділи. Якщо ви не можете згадати – придумайте його. Поділіться з усіма. Символом чого може бути ця фантазія?»

##### 6.3. Основна частина.

Ведучий: «А тепер давайте обговоримо, як ви провели цей тиждень. Давайте, кожен бажаючий буде виходити в центр кола, сідатиме на стілець та розповідатиме про цей тиждень, починаючи з першого дня: як він покинувся, що думав, що робив, що відчував протягом першого і наступних днів. Розкажіть також, як ви грали свою роль, що заважало і що допомагало їй грати.

Якщо виникла якась проблемна ситуація – давайте програємо її всі разом. При необхідності можемо внести зміни у ваш нарис та до ціннісної сфери.» Під час аналізу кожного з випадків частою є ситуація, коли учасники не можуть грати розроблену для них фіксовану роль. Причиною цього не є небажання, а лише відсутність стратегій внутрішньо мотивованої поведінки. В цьому разі може допомогти рольове моделювання різних складних ситуацій.

##### 6.4. Завершення сесії та підбиття підсумків.

#### Етап 7. ФОРМУВАННЯ (продовження)

Мета: перегляд особистістю своєї системи цінностей; формування ціннісних груп.

#### Етап 8. ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ТА ДІАГНОСТИКА

Мета: виявлення змін в системах індивідуальних цінностей досліджуваних.

##### 8.1. Вступне слово.

##### 8.2. Розминка

Ведучий: «Давайте спочатку проаналізуємо історію розвитку нашої групи. В робочому альбомі зобразить малюнок, який символічно буде відображати вас та ваше самопочуття від початку роботи в групі і до сьогодні. Ключовими словами можете відмічати найбільш важливі ситуації. Обов'язково зобразить



моменти: коли ви були найбільш щасливі в групі, коли вам було дуже неприємно, і коли ви просто відчували себе спокійно і комфортно. Обговоримо?»

### 8.3. Основна частина

Структура частини аналогічна до структури основної частини етапу 3. Відмінність – замість створення нарису характеристики проводиться порівняння результатів дослідження ціннісних сфер під час 3 етапу та під час 8 етапу.

### 8.4. Завершення сесії і тренінгу.

#### *Завдання 1. Що я отримав?*

Ведучий: «Щоб нам легше було попрощатися, давайте зробимо так: нехай кожен зосередиться на тому, що він тут отримав. Подумайте декілька хвилин про таке: який досвід я отримав в цій групі і як він допоможе мені справлятися з негараздами повсякденного життя? Закрийте очі, і не відкривайте їх, поки не знайдете відповіді на це питання. Поділіться з іншими своїми думками.»

#### *Завдання 2. Прощання*

Ведучий: «Станемо в тісне коло. Покладемо руки на плечі один одному. Закриємо на хвилину очі і мислено передамо один одному усі можливі позитивні емоції, почуття, побажання.»

## *Додаток II*

### **Приклади тренінгових вправ, які використовувались під час проведення тренінгу «Лідер майбутнього»**

#### *Вправа «Правила»*

Завдання: запропонувати присутнім установити правила заняття, які є типовими і для всіх наступних занять. Занотувати їх на аркуші.

Інструкція: Рекомендуємо обов'язково включити до переліку такі правила:

- приходити вчасно;
- говорити по черзі, стисло, не перебиваючи інших;
- відверто висловлювати власну думку;
- бути позитивно налаштованими;
- працювати із задоволенням;
- пам'ятати про конфіденційність. Правила мають бути реальними для здійснення.

Рефлексія: навіщо ми приймали правила? (Щоб їх дотримуватися). Чи всі погоджуються з такими правилами

#### *Вправа «Очікування»*

Мета: виявлення очікувань і сподівань кожного учасника тренінгу.

Інструкція: ведучий оголошує тему заняття, нагадує учасникам, що для успіху в роботі потрібно визначитися, чого очікує від заняття кожний учасник. Вправою «Незакінчене речення» починає хтось один і по колу всі продовжують: «Від сьогоднішнього заняття я очікую...». Викладач усі очікування фіксує на аркуші.

Рефлексія: «Навіщо ми це робили?» Фактично очікування є не що інше, як мета. Саме на них викладач буде спиратися, підбиваючи підсумки проведеного заняття.

Після комунікативних вправ переходимо до другої частини заняття.

#### *Вправа «Декларація самоцінності»*

Мета: рефлексія оптимістичної позиції особистості стосовно себе.

Завдання: скласти «Декларацію самоцінності особистості».

Інструкція: при складанні «Декларації...» акцентуйте увагу на вираженні самоствавлення (достоїнство, самоствердження, самохвалення, самостимулювання, талановитість).

Аналіз вправи проводиться вибірково, за бажанням присутніх, інші здають «Декларації...» ведучому.

#### *Мозковий штурм «Для мене бути керівником – це ...»*

Мета: активізація розумової діяльності, творчих здібностей.

Тривалість: 10 хвилин.

Хід вправи: студентам пропонується продовжити фразу, ураховуючи власний досвід та особистісні вподобання: «Для мене бути керівником – це ...». Відповіді кожного учасника записуються тренером на ватмані, після чого аналізуються та обговорюються в групі.

### *Відеодобати «Властивості лідера»*

Мета: навчити застосовувати лідерські якості.

Тривалість: 15 хвилин.

Хід вправи: студентам пропонується переглянути серію мультфільму (Смешарики «Кордебалет»), у якій Їжаку, який не володіє лідерськими задатками, доручено організувати колектив звірів для постановки кордебалету, водночас як заєць, виступаючи неформальним лідером від імені Їжака, проводить підготовчу роботу. Після перегляду студентам пропонується поміркувати над діями формального та неформального лідерів, сформулювати основні ознаки лідерської поведінки.

### *Мозковий штурм «Лідер – це ...»*

Мета: активізувати творче мислення студентів.

Тривалість: 5 хвилин.

Хід вправи: студентам пропонується продовжити фразу, урахувавши власний досвід та особистісні вподобання: «Лідер – це ...». Відповіді кожного учасника порівнюються з попередніми відповідями мозкового штурму, знаходять відмінні та схожі риси, визначаються особливості діяльності лідера в студентських групах та органах студентського самоврядування.

### *Вправа «Коло ідей»*

Мета: надати можливість виявити лідерські здібності, навчити діяти відповідно до обставин; відпрацювати навички переконання та упередженості.

Тривалість: 20 хвилин.

Хід вправи. Обирається добровільно 1 учасник. Усі інші утворюють тісне коло, що буде перешкоджати потраплянню в нього обраного учасника. Йому дається 2 хвилини для того, щоб силою переконання (домовленістю, погрозами, обіцянками), спритністю (пронирнути, прослизнути, прорватися), хитрістю (компліменти), щирістю переконати учасників впустити його до кола. Наприкінці вправи – обговорення стратегії поведінки учасників. Як вони себе поводити під час вправи, а як – у житті? У чому виникали труднощі? Чи важко було вмовити учасників пустити до кола?

### *Вправа «Поміняйтесь місцями»*

Мета: налаштування групи на подальшу сумісну роботу, зняття емоційного навантаження, створення позитивної атмосфери.

Тривалість: 5 хвилин.

Хід вправи: учасники розподіляються на дві групи й сідають у коло. Тренер дає команду помінятися місцями учасникам 1 групи, при цьому він має встигнути сісти на вільне місце. Учасник, що залишився без місця, стає ведучим.

### *Вправа «Разом ми – сила»*

Мета: показати, що разом можливо досягти будь-якої поставленої мети.

Тривалість: 5 хвилин.

Хід вправи: один учасник лягає на стіл, усі інші стають навколо нього. Кожен має покласти два пальця однієї руки під учасника, що лежить. За командою всі обережно підіймають руки й тим самим – лежачого учасника.

Після цього проходить обговорення: чому вийшло підняти учасника, чи було це важко і як почувала себе людина, яку підіймали, чи довіряла вона колективу.

*Правила діалогічної взаємодії*

Мета: розвиток умінь встановлювати довірливі відносини з людьми.

Тривалість: 10 хвилин.

Хід вправи: студентам пропонується сформулювати правила діалогічної взаємодії:

1. Намагайся відчутти емоційний стан іншої людини.
2. Повніше змалювай для себе переживання іншого.
3. Знаходь у характері партнера із спілкування щось гідне здивування й бажання наслідувати.
4. Покажи іншій людині, що ти переживаєш разом з нею, співчуваєш їй, розвивай у собі способи емоційного самовираження.
5. Виділи основну думку в мові партнера, а потім уточни, чи це так. Повторюй спроби доти, поки партнер не згодиться. Учись відокремлювати суть питання, формулювати його.
6. Не намагайся будь-якою ціною переконати іншого у власній правоті.
7. Не повчай: учися визнавати право іншого на власну думку.
8. Намагайся частіше використовувати «Я-висловлювання».
9. Пам'ятай: відповідальність за результат взаємодії порівну розподілено між партнерами зі спілкування.
10. Намагайся фіксувати власні спроби маніпулювання іншими, маніпулятивні наміри інших.

## *Додаток Р*

### **Приклади ситуаційних, тренінгових вправ, рольових ігор і управлінських кейсів, які використовувалися в експериментальній роботі**

#### *Ситуаційна вправа 1.*

У напружений період завершення виробничого завдання у колективі сталося порушення трудової дисципліни через непристойну поведінку двох робітниць. Як наслідок, запланований обсяг роботи не було виконано у визначений термін. Працівники бригади не отримали очікуваної премії. Такі ситуації мали місце і раніше, проте ані з боку бригади, ані з боку керівництва не було вжито жодних відповідних заходів. Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив керівника прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Завдання: Які методи управління внутрішньогруповими процесами і явищами щодо обмеження негативних тенденцій в колективі ви запропонували би для вирішення проблеми?

#### *Ситуаційна вправа 2.*

Згідно з планом навчального процесу викладач кафедри повинен був до кінця IV кварталу поточного року підготувати навчальну програму з дисципліни «Історія економічних вчень». Однак він цього не зробив, дотягнувши до останнього моменту. Навчальний департамент вимагає подати заплановану розробку. Крім того, директор навчального департаменту має підготувати віце-президенту навчального закладу звіт про виконання плану підготовки навчальних програм. На кафедрі працює ще один викладач, у якого є досвід викладання цієї дисципліни, але в іншому вищому навчальному закладі.

Завдання:

1. Якими мають бути дії завідувача кафедри, директора навчального департаменту?
2. Які методи менеджменту застосовуються у ЗВО?
3. Які методи менеджменту завідувач кафедри повинен застосувати до обох викладачів?

#### *Ситуаційна вправа 3.*

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку неотримав винагороду. Прикریсть ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Завдання

1. Якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?
2. Про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться в цьому прикладі?

#### *Ситуаційна вправа 4.*

Для наведених нижче функцій менеджменту запропонуйте перелік методів менеджменту, які можуть бути отримані у процесі їх реалізації:

- 1) мотивування персоналу організації;
- 2) планування маркетингової діяльності;
- 3) організація роботи торговельного відділу;
- 4) контролювання стану матеріально-технічного забезпечення організації (відділу);
- 5) регулювання діяльності транспортного відділу.

#### *Ситуаційна вправа 5.*

На підприємство, де ви є керівником, заплановано завезти нове устаткування. Ви зібрали відповідальних осіб і обговорюєте з ними питання вибору фірми-постачальника устаткування. Думки розійшлися, право приймати остаточне рішення належить вам. Яку з наведених нижче позицій ви, як керівник, займете?

А. Оскільки практичну роботу з використання верстатів фактично виконують рядові працівники, то варто продовжити обговорення цього питання з ними і вести справу до того, щоб в їхньому середовищі склалася остаточна думка.

Б. Необхідно уважно вислухати думку обох сторін і після цього самому прийняти остаточне рішення, а потім роз'яснити всім, з яких причин воно було прийняте. В разі потреби переконати тих, хто не згоден.

В. Глибоко розібратися в перевагах і недоліках обох думок, потім докласти про це вищому керівництву і звернутися з проханням прийняти рішення.

#### *Кейс «Прийняття управлінських рішень»*

Цілі кейса:

- здобути навички прийняття ефективних управлінських рішень;
- навчитися робити правильний вибір із можливих альтернативних рішень;
- навчитися враховувати можливі фактори впливу на прийняття управлінських рішень;
- вивчити процес розробки і реалізації управлінського рішення;
- оволодіти презентаційними навичками (публічний виступ).

*Основні поняття (відповідно до змісту кейсу).*

Управлінське рішення розглядається як процес розробки та реалізації раціонального варіанту вирішення проблеми або задачі, а також як фіксований управлінський акт.

*Рішення* - це вибір альтернативи, певною мірою підсумок управління (менеджменту). Воно є результатом обмірковувань, дій та намірів, висновків, міркувань, обговорень, постанов, тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Це вибір зумовлений знаннями, досвідом, стажем, кваліфікацією. Оскільки такі рішення безпосередньо приймає менеджер, то вони формуються швидко і без значних витрат. Але прийняття таких рішень може призводити до несприйняття нової альтернативи в наслідок орієнтації на вже апробований варіант, який раніше дав позитивне вирішення проблеми.

Функціональний зміст рішень визначається складом функцій управління, а спеціальний - відповідними цільовими діями в межах конкретних функцій або їх комплексу.

При прийнятті рішень важливо враховувати фактори, що впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, тощо).
2. Поведінка менеджера (звички, психологія, лояльність, тощо).
3. Середовище прийняття рішення:
  - визначеність (керівник знає очікувані результати всіх можливих альтернативних рішень);
  - ризик (менеджеру відома міра ймовірності ризику кожної альтернативи);
  - невизначеність, коли неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів.
4. Інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.

Успішне прийняття рішень базується на таких умовах, як права, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність, достовірність інформації.

Етапи прийняття управлінських рішень:

- Визначення цілей організації.
- Виявлення проблем в процесі досягнення цих цілей.
- Дослідження проблем та постановка діагнозу.
- Пошук розв'язання проблеми.
- Оцінка всіх альтернатив та вибір найліпшого з них.
- Узгодження рішень в організації.
- Затвердження рішення.
- Підготовка до задіяння рішення.
- Управління застосуванням рішення.
- Перевірка ефективності рішення.

Всі фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень можуть бути викликані як станом зовнішнього середовища організації, так і особою менеджера. Прийняття рішення - це психологічний процес, і його результативність багато в чому залежить від того, які фактори для кожного менеджера будуть домінуючими.

*Для розв'язання кейсу студентам необхідно:*

*знати:* теоретичні основи прийняття управлінських рішень; зміст понять рішення та управлінське рішення.

*Вміти:* організувати свою діяльність індивідуально, аналізувати, використовувати комунікаційний процес.

*Методи і підходи у вирішенні кейсу:* для розв'язання кейсу використовуються методи системного аналізу, узагальнень, аналітичний, абстрактно-логічний та творчий.

*Процедура проведення кейсу:* розв'язання здійснюється на практичному занятті і передбачає первинне повторення і ознайомлення із теоретичним матеріалом.

Вирішення кейсу розраховано на 1 заняття (2 години). Робота проводиться індивідуально з подальшим об'єднанням в групи для презентації результатів та їх обговоренням.

*Тестова вправа «Управлінська сумісність»*

Мета виконання: розуміння стилів керівництва важлива умова ефективного функціонування управлінської системи - сумісність типів керівників, які входять до неї.

Тип керівника визначається його схильністю до певного, досить стійкого способу управління колективом і взаємодії з нижчим та вищим керівництвом, його управлінським кредо, його управлінською позицією.

Узагальнюючи досвід роботи з менеджерами різних рівнів, можна виділити вісім типів управлінських установок, які зустрічаються найчастіше.

Нижче наведено їх опис.

1. Виберіть з них таке кредо, яке Ви хотіли б бачити: а) у свого начальника, б) у свого підлеглого, в) власне.

Результати вибору зазначте у робочому зошиті таким чином:

Перевага віддається:

А) для себе - вислів № \_\_\_\_\_;

Б) для мого безпосереднього керівника - вислів № \_\_\_\_\_;

В) для мого підлеглого - вислів № \_\_\_\_\_.

2. Спробуйте прокоментувати кожен вислів як ілюстрацію до того чи іншого стилю керівництва.

Управлінське кредо №1 Управління підприємством може бути ефективним тільки у тому випадку, якщо кожен працівник добре знає свої права та обов'язки.

Тому головна проблема управління - це розробка правильних, продуманих посадових інструкцій, нормативних документів і розпоряджень, які регламентують службові відносини керівників та підлеглих (вертикальний рівень), а також рівних за рангом посад (горизонтальний рівень). Якщо всі регламентуючі документи складені правильно, адекватно відображають характер і специфіку діяльності підприємства, а кожен працівник добре знає їх, керівник слідкуватиме за неухильним виконанням, то управління ним стане ефективним. Отже, менеджер будь-якого рівня повинен постійно працювати над вдосконаленням регламентуючих документів, а також постійно контролювати процес їх впровадження у життя.

№2 Умова ефективної діяльності керівника-вдосконалення колективних форм прийняття рішень. Треба залучати якомога більше людей до управління підприємством. Не тільки менеджер, але й будь-який його підлеглий зобов'язані тією чи іншою мірою брати участь в управлінській діяльності. На підприємстві необхідно регулярно, по-діловому провадити наради та збори. Головним напрямком діяльності підприємства повинна керувати постійно діюча комісія. З усіх важливих рішень керівникам треба радитися з колективом, інформуючи про їх виконання.

№3 Головне для менеджера - це уміння мобілізувати всі сили колективу на вирішення проблеми, найбільш актуальної у даний "ефект старіння" період



часу. Рекомендується враховувати управлінських рішень. Всяке рішення може бути ефективним тільки протягом певного відрізка часу, потім виникає необхідність у виробленні нового рішення. Не можна постійно тримати колектив у напрузі і вимагати кожного робочого дня повної віддачі сил.

№4 Управління ефективне лише у тому випадку, коли підприємству забезпечені всі умови, необхідні для безперервного функціонування (об'єктивні фактори). До таких факторів належить регулярність поставок, виконання зобов'язань суміжними підприємствами, відповідний рівень фінансування, наявність кваліфікованої робочої сили, забезпеченість житлом, гуртожитками і т.д. Тому головний обов'язок керівника - забезпечити об'єктивні фактори роботи підприємства.

№5 Головний недолік ефективного управління - зростаюча кількість різноманітних паперів. Якщо менеджер буде реагувати на кожний папір, то йому не вистачить часу на керівництво. Хороший менеджер той, хто вміє "позбавлятися" багатьох письмових розпоряджень, а також псевдопроблем, що виникають. Деякі письмові розпорядження треба не виконувати, а просто відкласти і дочекатися, поки саме життя зніме необхідність їх виконання.

Також немає сенсу шукати "позитивне" рішення більшості виробничих конфліктів (втручання менеджера у найчастіше лише сприяє їх "роздмухуванню"), а треба покладатися на те, що з плином часу конфлікти можуть вирішуватися самі по собі.

№6 Найбільш важлива риса менеджера - можливість генерувати ідеї.

Добре обміркована, обґрунтована та обов'язково масштабна ідея сама собою є виробничою силою. Головне - це переконати підлеглих у корисності таких ідей і тоді вони будуть їх втілювати.

Треба прагнути до вирішення завдань не просто на задовільному, а на максимально досяжному рівні. Це потребує від менеджера більшої енергії, спрямованої на боротьбу з дрібномасштабним мисленням ряду співробітників, які не вміють піднятися над повсякденними проблемами.

№7 Головна вимога до менеджера - це вирішення трьох основних проблем: ефективний добір та розстановка кадрів, розробка ефективного і в той же час реального завдання, матеріальнотехнічне постачання. Ці проблеми менеджер повинен вирішувати особисто, не зупиняючись перед конфліктами та стягненнями.

Стосовно важелів управління підлеглими то, безумовно, головними з них є матеріальні стимули. Наприклад, якщо бажаєте, щоб заступник і надалі працював добре, дайте йому персональну надбавку.

№8 Девіз менеджера повинен бути таким: управління складається з дрібниць. Тримайте в порядку документацію, вчасно починайте нараду, не лінуйтеся відвідувати об'єкти управління, не забувайте своїх обіцянок, прагніть до конкретності щодо своїх завдань, особисто контролюйте виконання і т.д. І тоді справи у вас підуть добре. Але тільки не посилайтеся на перевантаження, на нестачу часу. Інколи доведеться затриматися після роботи? Ну, це необхідність...

### *Міні-кейси з етики*

Мета виконання: усвідомлення етики бізнесу Дати обґрунтовану стислу відповідь на запитання до міні-кейсів

1. Ви – керівник українського представництва великої фірми з виробництва всесвітньо відомих цигарок. Фірма має чисельні філіали у всьому світі з чималими обсягами продаж. З'явилася можливість відкрити ще одну фабрику в Україні і від Вас залежить рішення щодо підписання нової угоди. З одного боку, будівництво такої фабрики забезпечить регіон новими робочими місцями, знімаючи проблему безробіття, з іншого принесе великий дохід фірмі. Однак Ви ознайомлені з результатами досліджень щодо шкідливого впливу паління на організм людини.

Яким буде ваше рішення? Підпишете ви нову угоду чи ні?

Чому?

2. Ви менеджер з виробництва у фірмі, яка виготовляє холодильники. Не так давно ви дізналися, що конкуруюча фірма надала своїм холодильникам властивостей, які ваші не мають. На щорічній спеціалізованій виставці фірми-конкурента буде відкрито офіс для гостей, де на одному із засідань її керівник розкаже для своїх дилерів про нову розробку, ви можете уповноважити свого співробітника бути присутнім на цьому засіданні в статусі нового дилера, щоб дізнатися про новинку.

Чи підете ви на такий крок? Чому?

3. Ви – менеджер з персоналу. У вашу фірму прийшла здібна жінка, яка хоче бути торговим агентом. Рівень її кваліфікації значно вищий, ніж у чоловіків, які претендують на цю посаду, але прийом на роботу неодмінно викличе негативну реакцію з боку окремих ваших торгових агентів, серед яких немає жінок.

Чи візьмете ви цю жінку на роботу? Чому?

4. До Вас звернувся працівник із проханням відпустити його з роботи на цілий день. Ви запитуєте його про причину.

Виявляється, що він хоче використати день для пошуків нової роботи. Усе це негативно вплине на Вашу ділянку роботи, тому що працівник – кваліфікований спеціаліст у даній галузі.

Як Ви відреагуєте на прохання працівника?

5. Ви обговорюєте питання, яке має принципове значення, із одним з менеджерів низового рівня Вашого підрозділу. Тон розмови поступово підвищується. З'являються різкі закиди у висловлюваннях. На цьому засіданні присутні ще й декілька рядових працівників.

Як ви відреагуєте в даній ситуації?

6. Робітник звернувся до керівника з проханням надати йому 4 дні для укладання шлюбу. “Чому 4?” – спитав керівник. “Пам'ятаєте, коли одружувався майстер, Ви дали йому 4 дні”. Керівник дозволив вийти на роботу через 3 дні. Робітник додав собі ще один день.

Ваше рішення?

7. Майстер, привласнюючи собі раціоналізаторську пропозицію працівника, запевняв його в її непридатності. Це повторювалось декілька разів. Працівник довідався про це. Це стало відомо й іншим працівникам.

Яка Ваша думка про таку ситуацію?

### *Тренінгові вправи та рольові ігри*

*Вправа «З'ясування свої професійних мотивів».*

*Мета:* з'ясувати свою професійну мотивацію, її структуру, домінуючі мотиви; при необхідності внести до них корективи.

*Час:* 1,5 години. Вправа виконується в групі.

*Технологія виконання:*

1. Учасникам роздаються анкети із ствердженнями, які характеризують професію спортивного менеджера. Задача кожного індивідуально її заповнити, тобто оцінити, якою мірою кожне із стверджень відноситься до його професії за 5-ти бальною шкалою: 5 балів - відноситься, 4 бали - скоріше відноситься, ніж ні; 0 балів - важко відповісти; 2 бали - скоріше не відноситься, ніж відноситься; 1 бал - зовсім не відноситься. На виконання цього завдання дається 15 хвилин.

2. Вся група приступає до виконання спільного завдання. Протягом 30 хвилин потрібно оцінити ствердження, які характеризують професію спортивного менеджера за ступенем їх важливості для ефективного виконання професійного обов'язку та адекватності змісту й цілям професії. Група в ході спільного обговорення повинна вирішити, яке ствердження є найбільш відповідним завданням професії, а яке не відповідає зовсім. Суперечливі проблеми обговорюються до повної згоди усієї групи. По закінченні 30 хвилин, керівник перериває роботу групи незалежно від того, яка частина завдання виконана.

3. Членам групи пропонується порівняти свої індивідуальні оцінки зі спільною оцінкою групи.

4. Обговорення результатів вправи. Цей етап є найважливішим. Члени групи діляться своїми думками, враженнями з приводу вправи та результатами порівняння своїх оцінок з оцінками групи. З'ясовується сутність типів мотивації, їх вплив на ефективність діяльності, ступінь адекватності кожного мотиву змісту діяльності, можливість та бажання учасників внести корективи до мотиваційної сфери.

*Вправа «Ідеальна модель (спортивного менеджера)»*

*Мета:* формування впевненості у досягненні поставленої мети.

*Час:* 20 хв.

*Технологія виконання:*

1. Уявіть собі що Ви стали спортивним менеджером з розвиненими особистісними якостями.

2. Виберіть якість, яка, як Ви вважаєте, є найважливішою.

3. Тепер уявіть, що Ви володієте цією якістю з високим ступенем її частоти та інтенсивності. Дайте можливість образу оформитися в усіх деталях. Дивіться поглядом, що пронизаний цією якістю, вона у Вашій позі, у виразі обличчя

(образ може бути спочатку не стабільним). Утримуйте цей образ деякий час, заохочуючи зростання вибраної Вами якості.

4. Уявіть проникання в цю якість, Ваше об'єднання з нею, подібно до переодягання в новий одяг.

Об'єднуючись з образом, відчуйте, що ця якість стає часткою Вас. Уявіть, яким відчуттям супроводжується володіння цією якістю. Відчуйте, що воно просочилося через Ваше тіло, через кожен Вашу клітину, тече у кожній вені, заповнюючи Вас. Уявіть, що ця якість насичує й Ваші почуття, образ мислення та мотиви.

5. Нарешті, уявіть себе в одній або декількох ситуаціях повсякденного життя, коли Ви проявляєте цю якість більшою мірою, ніж до цього. Уявляйте ці ситуації в динаміці із усіма деталями.

*Вправа «Алфавіт»*

*Мета* – розвиток особистісних якостей.

Викладач проводить вступну бесіду, під час якої доводить значущість особистісних якостей для спортивного менеджера. Потім на дошці вивішує технологічну карту. Така карта становить собою лист ватману, на якому зверху вниз з лівої сторони маркером записаний алфавіт (за виключенням букв, з яких не можуть починатися слова).

На першому етапі, який називається смислотворчість, викладач пропонує розкрити зміст поняття, яке вивчається, заповнивши технологічну карту. Це означає вписати маркером в кожен рядок з відповідною буквою алфавіту слова, що починаються з цієї букви та розкривають особистісні якості менеджера. Кожен учасник вписує своє поняття на технологічну карту, називаючи його вголос, щоб чули всі. Заповнення технологічної карти завершується тоді, коли біля неї побували всі учасники хоча б по одному разу, й тоді, коли на кожен букву алфавіту на зазначеній карті записано хоча б одне слово-поняття.

На другому етапі учасникам пропонується з усіх записаних на технологічній карті понять виділити декілька, які більше за все відображають особистісний профіль спортивного менеджера.

Третій етап, який має назву рефлексивний, завершується реалізацією метода рефлексивної діяльності учасників, їх взаємодії. Алгоритм рефлексії полягає в фіксуванні стану знань учасників щодо особистісних якостей менеджера, наскільки він змінився; визначенні причин цього стану; оцінки своєї діяльності. При організації рефлексії викладач пропонує висловитися кожному учаснику окремо.

*Вправа. «Уточнення інформації»*

Під час бесіди той, хто розповідає, має передати потрібну інформацію. Натомість слухач прагне з'ясувати всі деталі, перевірити факти, виявити найістотніші аспекти інформації, що їх містять висловлювання безпосередньо чи опосередковано.

Завдання: оволодіти вмінням активного сприймання й перевірки інформації:

1) формулювання питань до того, хто розповідає, стосовно деталей, фактів, почуттів, результатів тощо;

- 2) перевірка почутого – упевненість в істинності сприйнятої інформації;
- 3) резюме почутого – упевненість у тому, що і розповідач, і слухач користуються однаковими фактами, однаково їх розуміють.

*Ділова гра «Форми спілкування»*

Мета: створити умови для оволодіння вмінням організовувати інформування.

Учасники: а) студенти – «доповідачі»; б) студенти – «слухачі» (10 – 8); в) студенти – «експерти» (2 – 3).

Інструкція «доповідачу». Уявіть, що ви викладаєте дисципліни в 9-му класі. Вам необхідно на основі аналізу проблемної ситуації, організувати аудиторію на вивчення нового матеріалу.

Ви повинні виступити в ролі інформатора.

Інструкція «слухачам». Ви навчаєтесь у 9-му класі. Більшість з вас не виявляє високого інтересу до цієї дисципліни. Не всі усвідомили, до якого результату необхідно дійти. Під кінець відведеного учителем часу не всі учні справилися із завданнями.

Інструкція для «експертів»

1. Простежте весь хід діяльності «доповідача», спрямованої на організацію «учнів» на вивчення нового матеріалу.

2. Дайте оцінку доцільності вибору методів і прийомів.

3. Як «доповідач» досяг мети?

Завдання 3. Скласти фрагмент доповіді за своєю спеціальністю (за планом заняття) Структурні елементи доповіді: Тема доповіді, актуальність проблеми, мета, об'єкт, предмет, завдання, гіпотеза, зміст, висновки.

*Рольова гра «Засоби професійного розвитку: професійна рефлексія, аналіз і самоаналіз, професійна інтуїція»*

Підготовчий етап

а) Складання тез з рекомендованої літератури за планом заняття відповідно до таких вимог:

1. Наявність плану, що відбиває змісту питання:

2. Короткий виклад ключових моментів кожного пункту плану.

3. Висновок, представлений у вигляді тез з кожного пункту плану.

б) Оформлення оцінного листа. Дається оцінка тезам за такими критеріями:

– у повному обсязі тези відбивають зміст теми / не відбивають;

– як викладені ключові моменти: доступно, чітко, ясно /або незрозуміло, нечітко, не має ясності;

– опорна схема зрозуміла / незрозуміла.

в) Підготуватися до публічного захисту своїх тез, вибрати пункт плану для доповіді.

Мета гри: узагальнення та систематизація знань з теми «Засоби професійного розвитку», формування вміння публічного виступу, складання тез лекції й аргументованого захисту своєї позиції.

Ігровий пакет: тези виступів за кількістю учасників гри; оцінні аркуші.

Методи активізації спілкування:

а) ігрові імітаційні технології – організаційний тренінг, рольова гра.

Види навчальної діяльності учасників:

- міні-виступи;
- індивідуальна робота.

Очікувані результати:

- з'ясувати розуміння засобів професійного розвитку;
- засвоїти сутність професійної рефлексії, аналізу й самоаналізу, інтуїція;
- засвоїти чинники, що впливають розвиток.

*Індивідуальні завдання для самостійної роботи:*

Завдання 1. а) Вітання: вправа «Освідчення»

Мета: висловлення партнеру зі спілкування свого позитивного настрою щодо нього.

Завдання: знайти слова, які б звучали як освідчення в коханні, підтверджуючи Ваше позитивне ставлення до учасника тренінгу.

Інструкція: виберіть собі партнера по спілкуванню. Закінчіть речення: «Я люблю тебе за те, що...»

Аналіз вправи:

1. Опишіть свої відчуття при виконанні завдання.
2. Чи вдалося партнеру по спілкуванню передати почуття любові?

а) Вправа «Контакт»

Мета: активізація пошуку учасниками тренінгу різноманітних способів установлення контакту.

Завдання: Кожен з учасників стає проти групи й намагається різними невербальними засобами встановити контакт з будь-яким членом групи.

Аналіз вправи:

1. Які засоби встановлення контакту Ви використовували?
2. Обговорити ознаки, за якими можна визначити наявність контакту.

*Основний етап. Рольова гра*

1. Звертання ведучого до учасників гри: Одним з показників майстерності професіонала є вміння виражати свої думки лаконічно, тезисно, але при цьому переконливо, виразно й образно. Сьогодні ми будемо тренуватися в складанні тез і публічному захисті.

Представимо ситуацію: Вам необхідно виступити з доповіддю...Перед вами тези виступу. Ви починаєте викладати свої думки, але вас постійно хтось перериває... Доброзичливі слухачі намагаються Вам допомогти підтримкою Ваших ідей, показують значущість питань, які розглядаються з практичного погляду. Критично налаштовані – намагаються знайти вади у Вашому виступі... Розіграємо ситуацію Вашого публічного виступу.

2. Формування ігрових груп (5–7 осіб). Кожному гравцю привласнюється відповідний номер, наприклад, 1.1 належить першому гравцю першої групи і т.п. Цей номер проставляється на тезах і в оцінному листі.

Хід проведення:

а) починається вивчення тез усіх учасників створених груп. Заповнюється оцінний лист. Потім відбувається добір тез для публічного виступу;

б) учасники гри обмінюються тезами й вивчають їхній зміст;

в) кожна ігрова група разом з ведучим вирішує, які з представлених тез потрібно залишити для публічного захисту. З кожної групи вибирається по одному доповідачу;

г) у групах розподіляються ролі. Союзник – розділяє думку Доповідача – акцентує увагу присутніх на практичній значущості розглянутого питання, підтверджує сказане прикладами. Критик – звертає увагу на слабкі місця тез, пропонує Доповідачу доповнити свій виступ. Його критика повинна бути конструктивною. Конформіст – не має власної твердої позиції, підтримує то Доповідача, то Критика. Пропагандист – захищає й пропагує ідеї, висунуті Доповідачем. Доповідач – виступає із захистом власних тез. Він обирає форму виступу, відповідає на питання;

д) визначається регламент виступу: Доповідач – 3 хв.; Пропагандист і Союзник – по 2 хв.; Критик і Конформіст – по 1 хв. Послідовність виступу: Доповідач – Конформіст – Критик – Союзник – Пропагандист – Доповідач.

Під час виступу діє правило: гравці не повідомляють публічно, яку з ролей вони представляють;

е) вибирається «експертна рада», у її обов'язки входить оцінка виступів, загальної колективної роботи. Члени «ради» самостійно виробляють критерії оцінки.

3. Виступ Доповідача, його прихильників і опонентів.

4. Підведення підсумків гри «експертною радою».

## Додаток С

## Математичний розрахунок достовірності отриманих результатів

дослідження за критерієм  $\chi^2$ 

Для перевірки вірогідності отриманих результатів використовувався критерій  $\chi^2$ , який застосовується для порівняння розподілу об'єктів двох сукупностей за станом певних ознак у двох вибірках із сукупностей, що розглядаються.

Перевірка гіпотези дослідження за допомогою критерію  $\chi^2$  дозволяє підрахувати значення статистики критерію Т за такою формулою:

$$T = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \sum_{i=1}^C \frac{(n_1 O_{2i} - n_2 O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}},$$

де  $n_1$  та  $n_2$  - обсяги двох вибірок із двох сукупностей;

$O_{1i(i=1,2,...C)}$  - кількість об'єктів першої вибірки;

$O_{2i(i=1,2,...C)}$  - кількість об'єктів другої вибірки;

$C$  – кількість результатів досліджуваних властивостей.

Нехай  $\alpha$  - прийнятий рівень значущості. Для педагогічних досліджень приймають п'ятивідсотковий рівень значущості, тобто  $\alpha = 0,05$ . Тоді значення  $T$ , отримане на підставі експериментальних даних, порівнювалося з критичним значенням статистики  $\chi_{1-\alpha(T_i)}$ , яке було визначене за таблицею "Критичних значень статистик, що мають розподіл  $\chi^2$  з кількістю ступенів свободи  $\nu$ , для рівнів значущості  $\alpha^*$  з урахуванням вибраного значення  $\alpha$ . При виконанні нерівності  $T > \chi_{1-\alpha}$  нульова гіпотеза відхиляється на рівні  $\alpha$  та застосовується альтернативна. У педагогічних дослідженнях під нульовою гіпотезою ( $H_0$ ) розуміють відмінність у результатах виконання двома групами одних і тих же завдань, яка викликана випадковими причинами, а насправді рівень виконання цієї роботи для обох груп однаковий. Перевірка нульової гіпотези здійснювалася шляхом порівняння її з іншою гіпотезою, яка називається альтернативною ( $H_1$ ).

Для критерію  $\chi^2$  нульова гіпотеза матиме вигляд:  $H_0: p_{1i} = p_{2i}$ , а альтернативна -  $H_1: p_{1i} \neq p_{2i}$ .

Розподіл об'єкту на  $C$  категорій за станом властивостей, що вивчалися, різний у двох досліджуваних сукупностях. Якщо виконується нерівність  $T \leq \chi_{1-\alpha}$ , то немає достатніх підстав вважати стан властивостей, що визначалися, різними в обох сукупностях.

Для застосування критерію  $\chi^2$  необхідне виконання таких вимог:



1. Обидві вибірки випадкові.
2. Вибірki незалежні.
3. Шкала вимірювань може бути найпростішою шкалою найменувань з декількома ( $C$ ) категоріями.

Для розрахунків вірогідності результатів, отриманих в ході експериментальної роботи, використовувалися не відсоткові, а кількісні дані (табл.С.1).

Таблиця С.1

Рівні сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності

Рівні	ЕГ (125 осіб)	КГ (127 осіб)
когнітивний критерій		
високий	39	22
середній	58	38
низький	28	67
особистісно-професійний критерій		
високий	41	25
середній	61	41
низький	23	61
операційно-управлінський критерій		
високий	37	19
середній	61	36
низький	27	72

Для перевірки вірогідності даних експерименту було проведено математичний аналіз кожного критерію сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності з використанням середніх значень усіх показників відповідних критеріїв.

Наявні кількісні значення всіх трьох рівнів для кожного критерію сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності згідно з таблицею «Критичні значення статистик», що мають розподіл  $\chi^2$  з кількістю ступенів свободи  $\nu$ , для рівнів залежності, для рівнів значущості  $\alpha^*$  де  $\nu = C - 1 = 3 - 1 = 2$ , критичне значення  $T_k = 5,991$ .

Розподіл показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності за когнітивним, особистісно-професійним та операційним критерієм подано у табл. С2, С3, С4.

Таблиця С.2

Розподіл показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності за когнітивним критерієм ЕГ та КГ

Групи	Категорія 1	Категорія 2	Категорія 3
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Е, n1 = 125	O11 = 39	O12 = 58	O13 = 28
К, n2 = 127	O21 = 22	O22 = 38	O23 = 67

$$T = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \sum_{i=1}^c \frac{(n_1 O_{2i} - n_2 O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}} = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \left[ \frac{(n_1 O_{21} - n_2 O_{11})^2}{O_{11} + O_{21}} + \frac{(n_1 O_{22} - n_2 O_{12})^2}{O_{12} + O_{22}} + \frac{(n_1 O_{23} - n_2 O_{13})^2}{O_{13} + O_{23}} \right]$$

$$T = \frac{1}{125 \times 127} \left[ \frac{(125 \cdot 39 - 127 \cdot 22)^2}{39 + 22} + \frac{(125 \cdot 58 - 127 \cdot 38)^2}{58 + 38} + \frac{(125 \cdot 28 - 127 \cdot 67)^2}{28 + 67} \right] = 6,34$$

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $6,34 > 5,99$  – результат вірогідний.

Таблиця С.3

Розподіл показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності за особистісно-професійним критерієм (експериментальної та контрольної груп)

Групи	Категорія 1	Категорія 2	Категорія 3
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Е, n1 = 125	O11 = 41	O12 = 61	O13 = 23
К, n2 = 127	O21 = 25	O22 = 41	O23 = 61

$$T = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \sum_{i=1}^c \frac{(n_1 O_{2i} - n_2 O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}} = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \left[ \frac{(n_1 O_{21} - n_2 O_{11})^2}{O_{11} + O_{21}} + \frac{(n_1 O_{22} - n_2 O_{12})^2}{O_{12} + O_{22}} + \frac{(n_1 O_{23} - n_2 O_{13})^2}{O_{13} + O_{23}} \right]$$

$$T = \frac{1}{125 \times 127} \left[ \frac{(125 \cdot 41 - 127 \cdot 25)^2}{41 + 25} + \frac{(125 \cdot 61 - 127 \cdot 41)^2}{61 + 41} + \frac{(125 \cdot 23 - 127 \cdot 61)^2}{23 + 61} \right] = 6,56$$

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $6,56 > 5,99$  – результат вірогідний.

Таблиця С.4

Розподіл показників сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності за операційно-управлінським критерієм (експериментальної та контрольної груп)

Групи	Категорія 1	Категорія 2	Категорія 3
	Високий рівень	Середній рівень	Низький рівень
Е, n1 = 125	O11 = 37	O12 = 61	O13 = 27
К, n2 = 127	O21 = 19	O22 = 36	O23 = 72

$$T = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \sum_{i=1}^c \frac{(n_1 O_{2i} - n_2 O_{1i})^2}{O_{1i} + O_{2i}} = \frac{1}{n_1 \cdot n_2} \left[ \frac{(n_1 O_{21} - n_2 O_{11})^2}{O_{11} + O_{21}} + \frac{(n_1 O_{22} - n_2 O_{12})^2}{O_{12} + O_{22}} + \frac{(n_1 O_{23} - n_2 O_{13})^2}{O_{13} + O_{23}} \right]$$

$$T = \frac{1}{125 \times 127} \left[ \frac{(125 \cdot 37 - 127 \cdot 19)^2}{37 + 19} + \frac{(125 \cdot 61 - 127 \cdot 36)^2}{61 + 36} + \frac{(125 \cdot 27 - 127 \cdot 72)^2}{27 + 72} \right] = 7,12$$

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $7,12 > 5,99$  – результат вірогідний.

*В цілому, у результаті розрахунку отримані такі дані.*

Порівнюючи показники груп Е та К за когнітивним критерієм, отримали, що  $T_n = 6,34$ .

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $6,34 > 5,99$  – результат вірогідний.

Порівнюючи показники груп Е та К за особистісно-професійним критерієм, отримали, що  $T_n = 6,56$

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $6,56 > 5,99$  – результат вірогідний.

Порівнюючи показники груп Е та К за операційно-управлінським критерієм отримали, що  $T_n = 7,12$ .

Тобто  $T_n > T_k$ ,  $7,12 > 5,99$  – результат вірогідний (при  $p < 0,001$ ).

## Додаток Т

## Акти впровадження результатів дисертаційного дослідження

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертації  
Коваленко Юлії Миколаївни на тему: «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності в процесі фахової підготовки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» в освітній процес навчально-наукового інституту фізичної культури і здоров'я Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І.Франка

«28» січня 2021р.

Впродовж 2019-2020 н.р. та 2020-2021 н.р. в освітній процес навчально-наукового інституту фізичної культури і здоров'я Дрогобицького державного педагогічного університету ім.І.Франка впроваджувалися результати дисертації Коваленко Юлії Миколаївни.

З метою формування у студентів знань про управлінську компетентність фахівців фізичного виховання (014.11 Середня освіта (фізична культура)) були включені питання управлінської тематики під час проведення лекційних та семінарських занять з навчальних дисциплін: «Організація та управління у сфері фізичної культури», «Організація та методика масової фізичної культури», «Організація і методика спортивно-туристичної роботи». Лекційні та семінарські заняття з вказаних дисциплін були доповнені темами: «Організаційні методи профілактики конфліктів», «Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності», «Технологія і методика навчання управлінській компетентності фахівця», «Прогнозування ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації», «Управлінська діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту». Під час вивчення вказаних навчальних дисциплін студенти отримали цілісні теоретичні основи організаційно-управлінської роботи фізкультурно-спортивних закладів, мали змогу вдосконалити свої знання, вміння та навички щодо формування управлінської компетентності фахівця спортивної діяльності.

Розроблені і запроваджені Коваленко Ю.М. методичні матеріали дисертаційного дослідження підготовлені з урахуванням сучасних потреб та запитів суспільства щодо підвищення рівня професійної компетентності фахівців спортивних спеціальностей, що дозволило розширити уявлення студентів про майбутню професійну діяльність та сприяло розвитку в них знань про управлінську компетентність майбутнього фахівця галузі фізичної культури і спорту.

Завідувач кафедри  
теорії та методики фізичного виховання

доц. Герасименко С.Ю.

Заст. директора навчально-наукового інституту

фізичної культури і здоров'я

ДІІТУ ім. І.Франка

доц. Турчик І.Х.

Підпис  
засвідчує: Начальник відділу кадрів  
Дрогобицького державного педагогічно-  
го університету імені Івана Франка





## АКТ

**про впровадження результатів дисертації  
Коваленко Юлії Миколаївни на тему: «Формування управлінської  
компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності в процесі  
фахової підготовки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка»  
за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»  
в освітній процес Львівського державного університету фізичної  
культури імені Івана Боберського**

№ 123«10» лютого 2021р.

В освітній процес Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського протягом 2019-2020 н.р. та 2020-2021 н.р. впроваджувалися результати дисертації Коваленко Юлії Миколаївни.

З метою розвитку у студентів уявлень про управлінську компетентність фахівців спортивних спеціальностей (017 «Фізична культура і спорт») було інтегровано питання управлінської тематики під час проведення лекційних та семінарських занять з навчальних дисциплін: «Педагогіка з основами педагогічної майстерності», «Психологія», «Психологія спорту», «Психологія управління», «Конфліктологія». Лекційні та семінарські заняття з вказаних дисциплін були доповнені темами: «Організаційні методи профілактики конфліктів», «Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності», «Технологія і методика навчання управлінській компетентності фахівця», «Прогнозування ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації», «Управлінська діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту». Під час вивчення вказаних навчальних дисциплін студенти отримали цілісні теоретичні основи організаційно-управлінської роботи фізкультурно-спортивних закладів, мали змогу вдосконалити свої знання, вміння та навички щодо формування управлінської компетентності фахівця спортивної діяльності.

Розроблені і запроваджені Коваленко Ю.М. методичні матеріали дисертаційного дослідження підготовлені з урахуванням сучасних потреб та запитів суспільства щодо підвищення рівня професійної компетентності фахівців спортивних спеціальностей, що дозволило розширити уявлення студентів про майбутню професійну діяльність та сприяло розвитку в них знань про управлінську компетентність майбутнього фахівця спортивної галузі.

Декан факультету  
Завідувач кафедри  
педагогіки та психології

Науковий керівник  
Здобувач



професор Сидорко О.Ю.

доцент Соловйов В.Ф.

доцент Гращенкова Ж.В.  
Коваленко Ю.М.



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи,  
канд. наук з фізичного виховання, доцент  
Галина ПУТЯТІНА  
2020 р.



АКТ

про впровадження результатів дисертації

**Коваленко Юлії Миколаївни на тему: «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності в процесі фахової підготовки», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» в освітній процес Харківської державної академії фізичної культури**

№ 187*Комісія у складі:*

- кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, декан факультету управління сферою професійного спорту та фізичного виховання Петренко Ірина Вікторівна;
- кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, завідувач кафедри менеджменту фізичної культури Бондар Анастасія Сергіївна;
- кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент кафедри менеджменту фізичної культури Стадник Світлана Олександрівна.

склала даний акт про те, що результати дисертації Коваленко Юлії Миколаївни на тему «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності в процесі фахової підготовки» використовуються в освітньому процесі Харківської державної академії фізичної культури під час проведення занять із навчальних дисциплін: «Основи психології лідерства», «Педагогіка та педагогічна майстерність», «Основи управління фізичною культурою та спортом», «Теорія системного підходу в професійній діяльності менеджера фізичної культури», «Стратегічний менеджмент фізичної культури та спорту». У зміст зазначених вище навчальних дисциплін для студентів, які навчаються за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» було інтегровано такі теми лекційних та семінарських занять: «Основні засади та методи управління персоналом», «Технологія і методика навчання управлінській компетентності фахівця», «Мовний етикет та етика спілкування в професійній діяльності», «Управління ринковим середовищем фізкультурно-спортивної організації», «Управлінська діяльність суб'єктів у сфері фізичної культури та спорту», «Стратегічні альтернативи реалізації управління і планування діяльності фізкультурно-спортивних закладів» та ін.

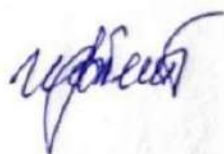
Значна частина результатів дослідження за темою Коваленко Ю.М. знайшла своє відображення у викладенні професійно-спрямованого матеріалу. У освітній процес майбутніх менеджерів спортивної діяльності було інтегровано спецкурс «Управлінська компетентність у спорті». Спецкурс викладався з дотриманням дидактичних принципів (поєднання науковості та доступності, наочності, систематичності і послідовності, міжпредметних і міжциклових зв'язків).

Розроблені дисертанткою методичні матеріали дозволяють ознайомити студентів із сутністю поняття «управлінська компетентність», її особливостями у професійній діяльності спортивного менеджера; забезпечити цілісність теоретичних знань про особливості фізкультурно-спортивної організації в умовах ринку фізкультурно-спортивних послуг; сприяти формуванню знань щодо організаційних аспектів фізкультурно-спортивної діяльності та ресурсного забезпечення сфери фізичної культури і спорту.

Члени комісії дійшли висновку, що представлені Коваленко Юлією Миколаївною методичні напрацювання визнані актуальними і корисними, вони можуть використовуватися в процесі фахової підготовки майбутніх фахівців спеціальності 017 «Фізична культура і спорт», дозволять більш ефективно здійснювати фахову підготовку майбутніх менеджерів у спортивній діяльності.

#### Члени комісії:

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, декан факультету управління сферою професійного спорту та фізичного виховання



Ірина ПЕТРЕНКО

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент, завідувач кафедри менеджменту фізичної культури



Анастасія БОНДАР

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент кафедри менеджменту фізичної культури



Світлана СТАДНИК



УКРАЇНА  
 МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
 ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
 ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ГНАТЮКА**  
 вул. М.Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46027,  
 тел. (0352)43-58-80, факс (0352)43-60-02  
 e-mail: info@tnpu.edu.ua, код ЄДРПОУ 02125544



UKRAINE  
 MINISTRY OF EDUCATION AND  
 SCIENCE OF UKRAINE  
**TERNOPIL VOLODYMYR HNATIUK  
 NATIONAL PEDAGOGICAL UNIVERSITY**  
 2 M. Kryvonosa st., Ternopil, 46027, Ukraine  
 tel. +38 0352 43 60 67, fax: +38 0352 43 60 02  
 e-mail: info@tnpu.edu.ua

Від " 01 " 12 2021 р. № 1503-33/03 На № \_\_\_\_\_ від " \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ р.

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дисертаційного дослідження**  
**Коваленко Юлії Миколаївни на тему:**  
**«Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної**  
**діяльності в процесі фахової підготовки»**  
**у галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки**

У навчально-виховний процес Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка упродовж 2019-2021 років упроваджені матеріали дисертаційного дослідження Коваленко Юлії Миколаївни «Формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності в процесі фахової підготовки» - модель формування управлінської компетентності майбутніх фахівців галузі фізичної культури та спорту й комплекс дидактичних матеріалів до дисциплін професійно-педагогічної підготовки (навчальний модуль «Менеджмент у професійній освіті» до дисципліни «Методологічні засади професійної освіти» та авторський спецкурс «Управлінська компетентність у спорті»).

Комплекс дидактичних методів для підготовки майбутніх фахівців спортивної галузі містить методичне та інформаційне забезпечення викладання навчального модуля та авторського спецкурсу (навчальні й робочі програми, силабуси, тексти лекцій, методичні вказівки до виконання семінарсько-практичних й самостійних робіт, тестові завдання й контрольні-діагностичні матеріали).

Упровадження в освітній процес комплексу дидактичних матеріалів Коваленко Ю.М. дозволило підвищити якість формування управлінської компетентності майбутніх фахівців галузі фізичної культури та спорту.

Результати впровадження матеріалів дисертаційного дослідження Коваленко Ю.М. обговорено і схвалено на засіданні кафедри теорії і методики олімпійського та професійного спорту Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка (протокол № 4 від 18.11.2021 р.).

Автор, розробник: аспірантка кафедри педагогіки та психології ХНУВС

Ю.М. Коваленко

Завідувач кафедри теорії і методики олімпійського та професійного спорту кандидат наук з фізичного виховання та спорту, доцент

П.І. Ладика

Проректор з наукової роботи та міжнародного співробітництва, доктор біологічних наук, професор

Г.І. Фальфушинська





## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*  
**публікації у фахових виданнях України**

1. Коваленко Ю.М. Теоретичні засади формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Науковий журнал «Інноваційна педагогіка»*. Вип. 13. Т. 1. 2019. С.75-78.

2. Коваленко Ю.М. Комунікативні уміння як складова управлінської компетентності менеджерів спортивної діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія № 15. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт)* : зб. наук. пр. Київ: Видавництво НПУ імені М.П. Драгоманова, 2020. Вип. 7 К (127) 20. С.44-47.

3. Коваленко Ю.М. Загальна характеристика моделі менеджера у спортивній діяльності. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Педагогічні науки»*, 2021. Вип. 3. С. 98-103.

**Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:**

4. Kovalenko J. Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal "Norwegian Journal of development of the International Science"*. №66/2021, Oslo, Norway, P. 32-35.

5. Kovalenko J. Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach*. № 13. Katowice, Polska: «Katowice Press», 2021. P. 301-307. URL: <https://goo.su/avcH> (наукове видання, зареєстроване в країні Євросоюзу, ISSN: 2082-7016).

**Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

6. Коваленко Ю.М. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх менеджерів спортивної діяльності. *Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements: the digest of International scientific and practical conference materials* (Tashkent, May 15, 2019). Tashkent: National Olympic Committee of Uzbekistan. P. 276-278.

7. Коваленко Ю.М. Формування управлінської компетентності майбутніх фахівців спортивної діяльності. *Актуальні проблеми сучасної науки в дослідженнях молодих учених*: мат-ли наук.-практ. конф. з нагоди святкування Дня науки, відзначення Дня Європи та 70-річчя заснування Ради Європи (м. Харків, 16 травня 2019 р.). Харків: ХНУВС, 2019. С. 88-91.

8. Kovalenko J. Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries: New Concepts and Modern Solutions*: мат-ли XI Міжнар. наук. конф.

(Штутгарт, Німеччина, 20 грудня 2019 р.). С. 127-130.

9. Коваленко Ю. М. Методологічні проблеми формування управлінської компетентності майбутніх менеджерів спортивної галузі: діяльнісний підхід. *Міжнародний досвід координації дій правоохоронних органів та відомств в умовах надзвичайних ситуацій* : зб. тез доп. учасників XXII Міжнар. студент. наук.-практ. конф. інозем. мовами (м. Харків, 9 квіт. 2021 р.). Харків: ХНУВС, 2021. С. 58.

10. Коваленко Ю.М., Гращенкова Ж.В. Фахові компетентності бакалаврів за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності». *Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua"*. Київ, Україна. 2021. С. 404-408.

11. Kovalenko J. Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Проблеми викладання іноземних мов у закладах вищої освіти* : мат-ли I Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Мелітополь, 20 травня 2021 р.). Мелітополь: ТДАТУ, 2021. С. 130-132.

## LIST OF APPLICANT'S PUBLICATIONS

*Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published:*

### **publications in professional publications of Ukraine**

1. Kovalenko, Yu. M. (2019). Teoretychni zasady formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti [Theoretical bases of formation of managerial competence of future managers of sports activity]. *Naukovyy zhurnal "Innovatsiyna pedahohika"* [Scientific journal "Innovative pedagogy"], 1 (13), 75-78. [in Ukrainian].

2. Kovalenko, Yu. M. (2020). Komunikatyvni uminnya yak skladova upravlins'koyi kompetentnosti menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti [Communicative skills as a component of managerial competence of sports managers]. *Naukovyy chasopys Natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova., Seriya № 15. Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoyi kul'tury (fizychna kul'tura)* [Scientific Journal of the National Pedagogical University named after MP Drahomanova., Series № 15. Scientific and pedagogical problems of physical culture (Physical Culture)], 7 K (127) 20, 44-47. [in Ukrainian].

3. Kovalenko, Yu. M. (2021). Zahal'na kharakterystyka modeli menedzhera u sportyvniy diyal'nosti [General characteristics of the manager's model in sports activities]. *Visnyk Cherkas'koho natsional'noho universytetu imeni Bohdana Khmel'nyts'koho. Seriya «Pedahohichni nauky»* [Bulletin of Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky. Series "Pedagogical Sciences"], 3.2021, 98-103. [in Ukrainian].

**Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are  
published in foreign specialized publications:**

4. Kovalenko, J. (2021). Methodological Approaches to the Formation of Managerial Competence of Future Managers of Sports Activities. *The Scientific journal "Norwegian Journal of development of the International Science"*, 66/2021, 32-35. [in English].

5. Kovalenko, J. (2021). Professional Training of Future Sports Managers: International Experience. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach* [Scientific studies of the university of technology in Katowice]. no. 13, 301-308. DOI: 10.54264/0027. [in English].

**Scientific works that certify the approbation of the dissertation materials:**

6. Kovalenko, Yu. M. (2019). Kompetentnisnyy pidkhid u profesiyniy pidhotovtsi maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi diyal'nosti. [Competence-based approach in the professional training of future managers of sports activities]. *Actual Problems of the Development of Sports of the Highest Achievements: the digest of International scientific and practical conference materials (Tashkent, May 15, 2019)*. Tashkent: National Olympic Committee of Uzbekistan, 276-278. [in Ukrainian].

7. Kovalenko, Yu. M. (2019). Formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh fakhivtsiv sportyvnoyi diyal'nosti [Formation of managerial competence of future sports specialists]. *Aktual'ni problemy suchasnoyi nauky v doslidzhennyakh molodykh uchennykh: mat-ly nauk.-prakt. konf. z nahody svyatkuvannya Dnya nauky, vidznachennya Dnya Yevropy ta 70-richchya zasnuvannya Rady* [Actual problems of modern science in the research of young scientists: Mat-ly scientific-practical. conf. on the occasion of the celebration of Science Day, the celebration of Europe Day and the 70th anniversary of the founding of the Council]. Kharkiv : KhNUVS, 88-91. [in Ukrainian].

8. Kovalenko, J. (2019). Soft skills for sports managers. *Science Progress in European Countries : New Concepts and Modern Solutions : papers of the 11th International Scientific Conference (December 20, 2019)*, Stuttgart, Germany, 127-130. [in English].

9. Kovalenko, Yu. M. (2021). Metodolohichni problemy formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti maybutnikh menedzheriv sportyvnoyi haluzi: diyal'nisnyy pidkhid [Methodological problems of formation of managerial competence of future managers of sports industry: activity approach]. *Mizhnarodnyy dosvid koordynatsiyi diy pravookhoronnykh orhaniv ta vidomstv v umovakh nadzvychaynykh sytuatsiy : zb. tez dop. uchastykiv KHKHII Mizhnar. student. nauk.-prakt. konf. inozem. movamy (m. Kharkiv, 9 kvit. 2021 r.)* [International experience in coordinating the actions of law enforcement agencies and agencies in emergency situations: Coll. thesis add. participants of the XXII International. student. scientific-practical conf. foreign. languages (Kharkiv, April 9, 2021)]. Kharkiv: KHNUVS, 58. [in Ukrainian].

10. Kovalenko, Yu. M. & Grashenkova, Zh. V. (2021). Fakhovi kompetentnosti bakalavriv za spetsializatsiyeyu “Menedzhment u sportyvniy diyal’nosti” [Professional competencies of bachelors in the specialization “Management in sports”]. *Priority directions of science and technology development. Proceedings of the 8th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”*. Kyiw, Ukraine, 404-408. [in Ukrainian].

11. Kovalenko, J. (2021). Psychological and Pedagogical Aspects of Teaching a Foreign Language to Future Sports Managers as an Integral Part of Formation of Vocational Competence. *Problemy vykladannya inozemnykh mov u zakladakh vyshchoyi osvity: mat-ly I Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. (m.Melitopol', 20 travnya 2021 r.)* [Problems of teaching foreign languages in higher education institutions: Proceedings of I All-Ukrainian. scientific-practical Internet conference (Melitopol, May 20, 2021)]. Melitopol: TSATU, 130-132. [in English].