Лекція1

Тема: Сучасний спортивний менеджмент

Мета:ознайомити студентів з питаннями про сучасний спортивний менеджмент, типологію фізкультурно-спортивних установ, сутність і принципи спортивного менеджменту, мету і функції спортивного менеджменту.

Завдання лекції:

1.Ознайомити студентів з поняттям про сучасний спортивний менеджмент.
2.Ознайомити студентів з типологією фізкультурно-спортивних установ.
3. Ознайомити студентів з сутністю і принципами спортивного менеджменту.
4. Ознайомити студентів з метою і функціями спортивного менеджменту

План

1. Поняття про сучасний спортивний менеджмент.
2. Типологія фізкультурно-спортивних установ.
3. Сутність і принципи спортивного менеджменту.
4. Мета і функції спортивного менеджменту

Ключові слова: сучасний спортивний менеджмент, типологія фізкультурно-спортивних установ, принципи, функції менеджменту.

Основні поняття лекції: основи теорії управління, менеджмент, організація, типи організацій за функціональним призначенням, типи організацій за рівнем ієрархії, регламентування діяльності організацій, принципи спортивного менеджменту, мета, функції спортивного менеджменту, мистецтво менеджменту, органи управління фірмою.

По засвоєнню матеріалу лекції, студенти повинні :

- *знати:* поняття про сучасний спортивний менеджмент, типологію фізкультурно-спортивних установ, сутність і принципи спортивного менеджменту, мету і функції спортивного менеджменту;

- *вміти:* визначити мету і функції спортивного менеджменту. охарактеризувати типологію фізкультурно- спортивних організацій, сутність і принципи спортивного менеджменту, мету і функції спортивного менеджменту.

1.Поняття про сучасний спортивний менеджмент

В останні роки у нашому лексиконі з'явилось нове слово «менеджмент» («Менедж» - управлять). Звернутись до досвіду Західних країн нас заставляє саме життя, яке показує неспроможність форм управління економікою в країнах бувшого соціалістичного табору. Критерієм ефективності керівництва економікою є рівень благополуччя населення країни. Розвиток економіки бувшого Радянського Союзу і України в його

складі начебто завмерло на самій низькій відмітці, а ріст рівня життя населення відбувався настільки повільно , що до середини 90-х років його можна порівняти з рівнем життя Італії, досягнутим уже в 1948 році.

Досвід перших років перебудови управління в народному господарстві однозначно показав, що монопольна система керівництва, яка склалася в економіці України, базується на повному одержавлені засобів виробництва**,** не може забезпечити рішення накоплених проблем. Більш того, ця система постійно складає загрозу виникнення різного роду кризисних ситуацій, стримує господарську ініціативу підприємств, створює умови для лавино образного наростання різного роду збитків та втрат.

В останні роки в українській економіці складаються нові типи виробничо - господарських організацій – Концерни, асоціації та ін., робляться кроки по організації орендних і акціонерних підприємств, поступово формуються умови для того, щоб виробництва різко підвищили ефективність та прибутковість своєї роботи, почали діяти з орієнтацією на реального споживача. Однак не існує «патентованих» рецептів того, яким чином в короткі строки і з мінімально можливими втратами забезпечити рішення існуючих перед підприємцями проблем, яким чином змінити конкретні форми і методи управління в умовах нового господарчого механізму.

Для того щоб знайти правильні відповіді на багато чисельні питання, які виникають при розробці нової стратегії розвитку і переорієнтації систем управління на ринкових вимогах, необхідно придивитись до того, що збираються робити і роблять передові компанії ведучих країн Заходу.

В останні роки в розвинутих країнах Заходу, як на рівні всієї економічної системи, так і в окремих компаніях, відбуваються крупно масштабні структурні, технологічні, організаційні і управлінські **перетворення**, орієнтовані на різке підвищення ефективності і прибутковості в умовах постійного загострення конкурентної боротьби. Перетворення, які відбуваються, орієнтовані на дебюрократизацію організаційних структур, відмову від використання адміністративних ричагів координації і контролю, надання керівництву компаній самих широких повноважень у вирішенні виникаючих проблем.

Хотілось би особливо підкреслити, що наша економіка стоїть перед необхідністю по новому організувати і здійснювати зовнішньоекономічні зв’язки. Досвід промислово - розвинених капіталістичних країн вчить тому, що в сучасних умовах безперспективними є обмеження у використанні міжнародного розділу праці, штучне втримання сучасних форм зовнішньоекономічних зв’язків.

Ефективний ріст економіки, успішна реалізація досягнень науково - технічного прогресу вже на ділі стали неможливими без змагальності і конкуренції на світовому ринку.

Виражаємо надію, що **созідательний** потенціал України, закладений в найбільш повному і послідовному переході до ефективних методів

управління, дозволить забезпечити пропорціональний і збалансований розвиток економіки.

Основи теорії управління

Засновником класичної школи управління, і взагалі менеджменту, вважається **Фредерік Уінслоу Тейлор.**

До Тейлора двигуном підвищення **проізводітельності** праці був принцип «пряника» - скільки зробиш, стільки і отримаєш. Однак даний підхід до кінця XIX - початку XX століття вичерпав себе. Крім того, необхідно відмітити, що постулат промисловості XIX століття про те, що якщо **проізводітельность** одного працюючого ще може мінятися в визначених рамках, то **проізводітельность** групи працівників мало залежить від індустріальної виробітки, перестав задовольняти управлінців.

У 1960 році Дуглас МакГрегор (американський теоретик менеджменту, спеціаліст в області управління) проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що управляючий може контролювати наступні параметри, які визначають дії виконавця : завдання, які отримує виконавець, якість виконання завдання, час отримання завдання, очікуваний час виконання завдання, засоби,які є для виконання завдання. Оточення в якому працює виконавець, впевненість виконавця в посильності завдання, впевненість виконавця в нагороді за успішне виконання роботи, розмір нагороди.

Дуглас МакГрегор сформулював, що на основі цих факторів можливо застосувати два різних підходи до управління, які він назвав теорією «Х» і теорією «У».

Теорія «Х» передбачає :

1.Людина спочатку не любить працювати і буде уникати роботи.

2. Оскільки людина не любить працювати, її необхідно заставляти, контролювати, погрожувати покаранням.

3.Середня людина вважає за краще, щоб нею керували.

Теорія «Х» відображає чисто авторитарний стиль управління, характеризується конкретною централізацією влади , жорстким контролем по перерахованим вище параметрам.

Теорія «Y» констатує:

1. Работа для людини така ж природна, як гра.

2. Людина може здійснити самоуправління і самоконтроль, служачи цілям, яким він прихильний.

3 Середня людина прагне до відповідальності, її бажання уникнути відповідальності, як правило, результат минулого розчарування і викликано поганим керівництвом зверху.

Теорія «Y» є демократичним стилем управління і передбачає делегування повноважень, покращення взаємовідносин у колективі.

У МакГрегора обидві теорії мають рівне право на існування, хоча в чистому вигляді у практиці не зустрічаються. На практиці, як правило , має місце

комбінація стилів управління, однак, саме вони мали сильний вплив на розвиток теорії управління в цілому.

Теорія «X» та теорія «Y» на більш високому рівні розвитку повторюють теорію «батога» та «пряника», яку в повній мірі можна вважати старішою в управлінні. Жорсткий стиль керівництва найбільш ефективний в дуже невигідній ситуації (деякі економічні системи функціонують тільки в таких умовах), у благо приємній обстановці необхідний м'який стиль. У теперішній час в теорію «батога» та «пряника» внесені відповідні корективи. Кожна фірма адаптує їх під специфічні особливості свого функціонування.

Загалом для конкурентності у сфері промислового виробництва стало вміле використовування 3 –х факторів:

1.Процес інновації, розробка новинок.

2.Постійне перенавчання робочого персоналу.(Любий набір знань необхідно поновляти кожні 5 років).

3.Поворот до автоматизованого виробництва. При цьому очевидно, що еволюція теорії управління базується на людському факторі. Американські вчені Том Питере і Ненсі Остін доказали, що фірми, які приділяли увагу своєму персоналу, стають не тільки більш конкурентоспроможними, але і скоріше розвиваються. Однак сучасні закордонні моделі управління навряд чи чогось варті без врахування української внутрішньої специфіки.

Визначення поняття менеджмент

В умовах адміністративно – господарської системи практично до 90 – х років управління в нашій країні було підпорядковано плану , частіше в ущерб не тільки задоволенню потреб людей, але і ефективності виробництва, що в кінцевому рахунку, обумовлювало збільшення любою ціною випуску продукції (вала), обмеження ініціативи виробників, низьку зацікавленість в результатах реалізації та інші негативні наслідки.

В директивно-плановій економіці управління орієнтувалось не на споживача, і в кінцевому результаті, не на ефективність і прибуток, що в ідеальному випадку одне й те саме, а на керівництво і передбачалось самою сутністю командно-бюрократичною системою. В силу цього, те дійсно цінне, що досягла вітчизняна управлінська думка, в основному залишилось лише теорією, або, в кращому випадку, предметом вивчення, але не практичного застосування.

Перехід до ринкової економіки виявив неприйняття діючої системи управління для нових умов господарювання, фактично заставши вітчизняних керівників зненацька. Виникла необхідність принципово нового підходу до управління, що і заставило звернутися до багатого зарубіжного досвіду в цій області, іншими словами – до менеджменту.

Таким чином, менеджмент і управління в нашому розумінні мають суттєву різницю.

Менеджмент – це вид професійної діяльності, направлений на досягнення визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і

трудових ресурсів з обов’язковим застосуванням економічних методів управління.

Спортивний менеджмент - це теорія і практика ефективного управління організацією фізкультурно-спортивної спрямованості в сучасних ринкових умовах».

Теорія і практика менеджменту дозволяють по – новому переосмислити багато проблем, які вже стояли перед нашими керівниками. І це переосмислення відбувається з інших позицій – з позицій ринку.

Розвиток менеджменту пов’язано з двома підходами:

- **перший** з них акцентував увагу на управлінні операціями (технічною стороною виробничого процесу);
- **другий** орієнтований на управління трудовими ресурсами, віддаючи пріоритет психологічним факторам, мотивації і стимулювання людської діяльності.

Еволюція теорії і практики управління тісно пов’язана з розвитком промисловості і науки. Складно виділити, що первинне, а що другорядне. Зрозуміло, що ці процеси є супутніми і тісно переплітаються один з одним.

При правильному використанні, теорія управління і результати наукових досліджень дають можливість керівникам передбачити, що може трапитись в результаті тих чи інших дій, а тим самим сприяти прийняттю більш вірних рішень, допомагаючи ухилитись можливих помилок.

2.Типологія фізкультурно-спортивних установ

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

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

Оскільки поняття «організація» є ключовим, розглянемо його більш детально. Будь-яка група людей повинна відповідати деяким обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відноситься наявність:

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

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

- отримати чітке уявлення про організаційно-правовий статус;
- чітко визначити цілі, завдання та функції кожної з них;
- зрозуміти її внутрішнє середовище, права та обов'язки співробітників, можливість їх участі в управлінні;

- вміти кваліфіковано утворити нову організацію, здійснити розвиток, реорганізацію чи ліквідацію організації.

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

Типологічне групування - це розподіл сукупності одиниць аналізу за певними ознаками на однорідні групи.

Типологія організацій для практики управління є досить важливою. Адже управляти і вміти застосувати теоретичні знання, зрозуміти особливості діяльності організації, якщо відсутнє уявлення про те якого вона типу, є доволі складним.

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

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

Наведемо коротку характеристику названих типів організацій.

Типи організацій за формою власності

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

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

Комерційні - основною метою діяльності мають отримання прибутку.

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

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

Господарськими товариствами визнаються підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та/або громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

До господарських товариств належать: акціонерне товариство (АТ), товариство з обмеженою відповідальністю (ТзОВ),товариство з додатковою відповідальністю (ТзДВ), повне товариство, командитне товариство та ін.

Акціонерне товариство - має статутний (складений) капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства.

До акціонерних товариств належать: відкрите акціонерне товариство, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах; закрите акціонерне товариство, акції якого розподіляються між засновниками і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватися та продаватися на біржі.
Закрите акціонерне товариство може бути реорганізовано у відкрите шляхом реєстрації його акцій у порядку передбаченому законодавством про цінні папери і фондову біржу і внесенням змін до статуту товариства.
Товариством з обмеженою відповідальністю (ТзОВ) - товариство, що має статутний капітал, розділений на частки, розмір яких визначається установчими документами.
Максимальна кількість учасників товариства з обмеженою відповідальністю може досягати 10 осіб. Учасники товариства несуть відповідальність в межах їх вкладів.
Товариством з додатковою відповідальністю визнається товариство, статутний (складений) капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів. Учасники такого товариства відповідають за його борги своїми внесками до статутного (складеного) капіталу, а при недостатності цих сум - додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.
Граничний розмір відповідальності учасників передбачається в установчих документах.
Повне товариство - господарське товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.
Особа може бути учасником тільки одного повного товариства.
Командитне товариство - господарське товариство, в якому разом з одним або більше учасниками, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майно товариства (вкладників), та які не беруть участі в діяльності товариства. Якщо у командитному товаристві беруть участь два або більше учасників з повною відповідальністю, вони несуть солідарну відповідальність за борги товариства.
Не комерційні - не розглядають отримання прибутку головною метою своєї діяльності, не розподіляють прибуток між членами.
До цієї групи належать: спортивні кооперативи; фонди; об'єднання громадян; об'єднання юридичних осіб (асоціації, спілки); некомерційні партнерства; автономні некомерційні організації.

Типи організацій за цільовим призначенням

Кожна фізкультурна і спортивна організація утворюється для реалізації будь-якої цілі (комплексу цілей), які спеціалісти називають місією або філософією

організації. Загальна ціль, яка сформульована в «Статуті» або «Положенні про діяльність» організації розкриває причину утворення та існування даної організації. За С.Н. Братановським , всі спортивні організації, залежно від мети діяльності, поділяються на такі, що здійснюють:

1.Фізкультурну та навчально-спортивну роботу (осередки, спортивні школи, клуби та ін.).

2.Забезпечення можливості займатися фізичною культурою і спортом (спортивні споруди, комплекси, пункти прокату, турбази, тири, парки та ін.).

3.Медичне обслуговування (фізкультурні диспансери).

4.Підготовку фізкультурних кадрів (вузи різного рівня акредитації).

5.Забезпечення сфери фізичного виховання і спорту необхідною інформацією, пропаганду фізкультурно-спортивних знань (газети, журнали, телебачення, радіо та ін.).

Типи організацій за функціональним призначенням.

За функціональним призначенням можливо виділити наступні типи організацій:

1.Спортивні школи. Система спортивних шкіл включає: комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи; дитячо-юнацькі спортивні школи з видів спорту;дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву; спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів параолімпійського та дефлімпійського резерву; школи вищої спортивної майстерності.

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

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

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

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

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

7.Міністерство молоді та спорту України, управління, відділи держадміністрацій.

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

9.Вищі навчальні заклади фізичного виховання і спорту.

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

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

Типи організацій за рівнем ієрархії

Галузеве управління - один із головних принципів соціального управління. Воно характеризується рівнями управління, кількість яких залежіть від

масштабу системи. Ієрархія управління фізичною культурною і спортом визначається перш за все територіально-державним устроєм України.
Фахівцями управління сформовано поняття «рівні управління». В системі управління сферою фізичної культури та спорту України можна виділити наступні чотири рівні управління:
- вищий рівень управління (четвертий) представляє Міністерство України у справах сім'ї, молоді та спорту, Національний олімпійський комітет України, Спортивний комітет України, Національні федерації з видів спорту, Центральні ради фізкультурно-спортивних товариств (ФСТ), Всеукраїнський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.
- рівень суб'єкта (третій): представляють Республіканський комітет по фізичній культурі і спорту АР Крим, структурні підрозділи з фізичної культури і спорту обласних держадміністрацій, обласні федерації з видів спорту, обласні ради ФСТ, обласні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та ін.
- районний, міський рівень (другий) представляють структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення, міські федерації з видів спорту, районні ради ФСТ, міські та районні центри фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», фізкультурно-спортивні об'єднання та ін.
- первинна (основна) організаційна ланка управління фізичною культурою і спортом (перший рівень) представлений спортивними клубами та колективами фізичної культури за місцем роботи і навчання, спортивними школами, фізкультурно-оздоровчими клубами за місцем проживання, спортивними спорудами, базами та ін.
Організації кожного рівня є об'єктами управління для організацій вищого рівня (суб'єктів управління). Ієрархія соціального управління передбачає певну автономію управління та кожному рівні.
Первинними організаціями фізкультурно-спортивного напряму прийнято називати ті, в яких безпосередньо проводяться навчально-тренувальна робота і фізкультурно-оздоровчі заняття з населенням різних соціальних і демографічних груп. Саме тому названі організації вважаються основною організаційною ланкою системи управління сферою фізичного виховання і спорту в Україні.

Внутрішнє середовище організації та його компоненти

Подальшу характеристику організацій доцільно розглянути через їх внутрішнє та зовнішнє середовище.
Внутрішнє середовище складають такі компоненти: ціль діяльності, структура, завдання, технологія і люди. Розглянемо їх послідовно.
Ціллю діяльності організації є конкретні, кінцеві результати, яких передбачається досягти у визначеному майбутньому. В ході процесу планування, керівництво розробляє цілі і доводить їх до відому членів організації.
У організацій сфери фізичного виховання і спорту можуть бути різноманітні цілі діяльності, що пояснюється різними їх типами. Так фізкультурно-

оздоровчі організації, що надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (спортивні школи) мають за мету спортивні результати своїх вихованців. Але було б невірним зазначити тільки названі цілі тому, що організації несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а тому прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).

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

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

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

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

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

З точки зору теорії управління, завдання визначаються працівнику відповідно до його посади. На підставі рішення керівництва про структуру, кожній посаді делеговано перелік завдань, які трактуються як необхідний внесок у досягнення мети організації. Загалом, завдання діяльності організації традиційно поділяються на три категорії: робота з людьми, предметами та інформацією. Наприклад, спортивний клуб підприємства виконує завдання

роботи з людьми (керівництво клубу - з його штатним складом, тренери та інструктори - з членами секцій, команд, груп); предметами (спортивною базою, обладнанням, інвентарем); інформацією (сприйняття та використання корисних для удосконалення роботи відомостей).
Виконання завдань у великих організаціях вимагає спеціалізації. Прикладом такої спеціалізації є розподіл праці між тренерами збірної команди (тренер-психолог, тренер загальної фізичної підготовки, хореограф тощо).
Технологія - четвертий компонент організації, перемінний за характером. В широкому розуміння - це засіб здійснення бажаних перетворень у матеріалах, інформації, людях.
Завдання та технологія тісно пов'язані між собою. Виконання завдань передбачає використання конкретної технології, як засобу перетворення матеріалу, що надходить на вході, у форму, що є на
виході.
Найбільш вагомим компонентом технології вважається процес, за допомогою якого отримується бажаний продукт. За своєю сутністю технологія - спосіб, який дозволяє здійснити таке перетворення.
Люди - є також одним із компонентів організації. Існує три основних аспекти людського компоненту у ситуаційному підході до управління: поведінка окремих людей, поведінка груп, характер поведінки керівника та його вплив на поведінку окремих людей і груп. Розуміння та успішне управління людським компонентом є дуже складним.
Як поводить себе людина в суспільстві та на роботі є наслідком складного сполучення індивідуальних характеристик особистості та зовнішнього середовища. Кількість потенційних, конкретних характеристик практично обмежена, а ймовірність того, що двоє людей будуть поводити себе однаково в одній і тій самій ситуації, практично дорівнює нулю.
Найбільш наочно люди розрізняються за своїми задатками, схильностями, очікуваннями, сприйняттями, ставленням та цінностями.
Задатки - це спроможність виконання тієї чи іншої роботи. Розбіжності у задатках частково пояснюються спадковістю (інтелектуальні задатки, фізичні якості). Але здебільшого задатки набуваються із досвідом.
Керівники повинні прагнути до врахування розбіжностей у задатках під час визначення посади та змісту роботи конкретного виконавця. Підбір людини, яка краще за інших спроможна виконати визначену роботу - логічний засіб підвищення вигоди від спеціалізації. При необхідності організації віддають перевагу формуванню задатків конкретного працівника для виконання специфічних завдань шляхом відповідного навчання. Задатки відносяться до характеристик, які легше інших піддаються змінам.
Схильність тісно пов'язана із задатками. Це потенціал людини у відношенні до виконання будь-якої роботи. Вона «є результатом сполучення» вроджених якостей, набутого досвіду і розкривається у визначеній області. Важливо для керівника вірно оцінити схильності людини до виконання визначеної роботи.
Управління людьми передбачає врахування того, яку реакцію членів організації очікують вони відносно своєї поведінки. Про ці важливі риси,

людського компоненту та особливості управління ними мова буде йти у наступних розділах, які присвячені функціям управління і управлінню персоналом організацій сфери фізичного виховання і спорту.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Важливим складником найближчого середовища є споживачі, і хоча у фізкультурній практиці не прийнято застосовувати названий термін, саме так можна назвати глядачів на спортивних змаганнях, які споживають видовищні послуги або членів оздоровчих груп, які споживають платні фізкультурні послуги. Саме споживачі вирішують, які послуги та ціни для них бажані і визначають для організації майже все, що стосується результатів її діяльності.

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

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

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

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

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

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

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

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

Відносини з місцевим населенням (організаціями) - є також, важливими для діяльності не тільки окремих організацій, а і системи фізкультурного руху в тому чи іншому регіоні. Тому керівні фізкультурні організації повинні співпрацювати з усіма організаціями, в програму діяльності яких закладено

піклування про здоров'я людей, боротьбу з правопорушеннями, відродження нації тощо.

Регламентування діяльності організацій

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

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

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

- Закони, які мають вищу юридичну силу і приймаються Верховною Радою України;
- Підзаконні акти, які видаються Радами Народних Депутатів інших рівнів і мають силу законів на територіях;
- Специфічні правові акти, які розробляються та діють тільки в сфері фізичного виховання і спорту і є обов'язковими для всіх організацій сфери.

До правових актів першої групи належать Конституція України та Закони України. У переліку законів можна назвати такі:

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII та зміни від 13.10.1994р. № 200/94-ВР, від 18.06.1999р. № 770-XIУ, від 10.02.2000р. № 1453-ИИ, від 21.06.2001 № 2548-ИИ.

Закон України «Про підтримку олімпійського, параолімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» від 14.09.2000р.

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1.06.2000р.

Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті» від 5.05.2001р.

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування» від 19.01.2006р. та ін.

Інші Закони: «Про відпустки», «Про об'єднання громадян», «Про оплату праці», «Про рекламу» .

Зокрема Законом України "Про фізичну культуру і спорт", визначено місце фізичної культури і спорту в житті суспільства, їх соціальні завдання, закріплено право громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Окремий розділ присвячено сферам впровадження фізичної культури. Закон наголошує, що спорт є особливою сферою фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію та ін..

До третьої групи документів правового регламентування належать:

- Єдина спортивна класифікація України;
- Календарний план змагань;

- Положення про порядок проведення спортивних змагань;
- Правила змагань та ін.

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

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

Основними завданнями ЄСКУ є:

- визначення рівня кваліфікації спортсменів та тренерів;
- підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
- забезпечення єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів спортсменам та звань тренерам;
- нормативно-правове забезпечення розвитку спорту.

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

В Україні присвоюються такі спортивні звання і спортивні розряди:

Спортивні звання:

- "Заслужений тренер України" (ЗТУ);
- "Заслужений майстер спорту України" (ЗМСУ);
- "Майстер спорту України міжнародного класу" (МСУМК);
- "Гросмейстер України"(ГУ) - для шахів, шашок;
- "Майстер спорту України" (МСУ).

Спортивні розряди:

- "Кандидат у майстри спорту України" (КМСУ);
- I, II, III розряди;
- I, II, III юнацькі розряди.

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

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

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

Календарний план змагань - складається за принципом спадкоємності у проведенні змагань від всеукраїнського рівня до первинних осередків. Календарний план затверджений Міністерством молоді та спорту України є обов'язковим для виконання усіма організаціями сфери, які беруть участь у проведенні змагань та делегують спортсменів для участі у змаганнях.

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

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

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

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

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

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

3. Сутність і принципи спортивного менеджменту.

Сутність менеджменту з одного боку, визначається змістом управлінського процесу, принципами, функціями та завданнями, а з іншого – тими методами

і засобами які застосовуються в управлінській практиці. До того ж управлінська праця має свою специфіку, відрізняючись від усіх інших видів професійної діяльності.

Щонайперше, необхідно зазначити, що розуміння менеджменту має різні інтерпретації, однак більшість дослідників сходиться на тому,що управління полягає в координуванні роботи інших людей. Це особлива діяльність певної групи людей для узгодження і координації всіх співробітників задля продуктивного досягнення встановлених цілей.

Одна із засновниць школи людських відносин Мері Паркер Фоллет визначила **менеджмент** як уміння досягати поставленої цілі, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей.

Подібна характеристика менеджменту належить одному з видатних теоретиків менеджменту Пітеру Друкеру:

«Менеджмент - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу. Менеджмент як такий є і стимулюючим елементом соціальних змін і прикладом значних соціальних перетворень».

Термін «менеджмент» є похідним від анг.*to manage* і означає «керувати, управляти, стоячи на чолі, завідувати, бути здатним впоратись з чимось, якоюсь проблемою».

До основних категорій менеджменту належать поняття функцій, принципів і методів менеджменту, суб'єкта і об'єкта управління.

Принципи та методи менеджменту - це правила та способи управління діяльністю організацій.

Управління підприємством може бути представлене в єдності двох підсистем: суб'єкта та об'єкта управління.

Об'єкт управління – частина навколишнього середовища, персонал фірми, інші елементи, на які спрямовані конкретні управлінські процеси.

Суб'єкт управління – керівник, група осіб, підрозділ, які здійснюють управління. Від суб'єкта управління до об'єкта надходить потік командної інформації. Інформаційний потік до суб'єкта управління містить данні про стан об'єкта управління . про виконання одержаних команд.

Сутність менеджменту значною мірою розкривається через принципи його організації. **Поняття принципу** (лат. principium, грец.) в науковій літературі має кілька тлумачень:

1. Основоположна істина, закон, положення або рушійна сила, що лежить в основі інших істин, законів, положень або рушійних сил.
2. Керівне становище, основне правило,установка для певної діяльності.
3. Внутрішнє переконання, точка зору на що не будь, норма поведінки тощо.

Принципи менеджменту визначаються як закономірності, керівні засади, правила, на яких ґрунтується управлінська діяльність.

Процес установлення і обґрунтування принципів менеджменту має відповідати певним вимогам, тобто принципи мають відображати найбільш

суттєві, головні, об'єктивно необхідні й усталені закономірності, відносини і взаємозв'язки менеджменту, його специфіку і відмінності від інших видів управління.

В сучасному менеджменті виділяють принаймні дві групи принципів: загальні та спеціалізовані за зонами і напрямами управлінської діяльності.

До загальних відносяться принципи, що відображають основні закономірності управлінської діяльності: принцип об'єктивності; принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму; принцип досягнення високої економічної ефективності;принцип матеріального і морального стимулювання; принцип єдиноначальності і колегіальності; принцип науковості; принцип підготовки і розстановки кадрів; принцип відповідальності; принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління; принцип наступності господарських рішень; принцип підпорядкування особистих інтересів загальним; принцип економічності та ефективності; принцип домінанти розвитку(принцип основної ланки).

Принципи, спеціалізовані за зонами і напрямами управлінської діяльності стосуються виробничого процесу, управління людськими ресурсами, фінансовою діяльністю, інноваційно-інвестиційної діяльності, маркетингу і логістики, зв'язків з громадськістю, інформаційно- комунікаційного забезпечення тощо.

Зважаючи на важливість розуміння принципів менеджменту розглянемо їх детальніше.

Принцип об'єктивності означає, що в менеджменті необхідно враховувати об'єктивні закономірності та реальні можливості соціально - економічного розвитку. Функціонування системи менеджменту детерміноване різноманітними об'єктивними чинниками: економічними, політичними, науково – технічними, соціально – культурними, природними, а відтак у менеджменті необхідно враховувати рівень розвитку суспільства, його матеріальні і нематеріальні ресурси, що використовуються у вирішенні поставлених завдань. Система менеджменту також має свої внутрішні закономірності функціонування і розвитку , які також варто враховувати у процесі прийняття і реалізації рішень.

Сутність поєднання демократизму і доцільного економічного централізму показує можливість вільного вибору організаційно-правової форми господарювання, демократичного вирішення задач господарської діяльності трудовими колективами підприємств з урахуванням чинного законодавства, економічної політики держави, кон'юнктури ринку та можливостей задоволення потреб працюючих.

Принцип досягнення високої економічної ефективності передбачає максимізацію прибутку шляхом доцільного інвестування, раціонального використання виробничого потенціалу і ресурсів, створення економічних фондів, впровадження інноваційних технологій,застосування ефективних форм господарювання і управління, прогресивних форм організації трудової діяльності колективу.

Принцип матеріального і морального стимулювання Висока оцінка результатів роботи співробітника. Зарахування до кадрового резерву а є у створенні ситуацій, що спонукають працівників до активного та ініціативного виконання виробничих завдань. Даний принцип передбачає матеріальних і не матеріальних стимулів. До форм матеріального стимулювання відносяться : впровадження гнучкої системи оплати праці, розширення системи премій та інших виплат в залежності від результатів роботи, так званий соціальний пакет (матеріальна допомога при хворобі, оплата навчання, оплата відпочинку, пільгове харчування тощо), введення компенсаційних виплат при виході на пенсію, участь у розподілі прибутку, продаж працюючим цінних паперів підприємств. Нематеріальне стимулювання включає внутрішні спонуки працівника: делегування повноважень приймати рішення від імені керівництва. Почесне доручення представляти організацію чи підрозділ в інших установах. Висока оцінка результатів діяльності співробітника . Зарахування до кадрового резерву на зміщення більш високої посади. Іменні привітання знаменними датами тощо.
Поєднання матеріального і морального стимулювання забезпечує соціальну рівність і справедливість в оплаті праці, гармонізацію суспільних, групових та особистих інтересів.
Принцип єдності і колегіальності розкривається через уміле використання в управлінському процесі персональної відповідальності та залучення колективу до обговорення та прийняття важливих рішень для життєдіяльності підприємства.
Єдиноначальність означає наділення керівника владними повноваженнями і персональною відповідальністю в управлінні підприємством. Єдиноначальність зумовлена природою управлінської діяльності, невід'ємним атрибутом якої є влада і підпорядкованість у трудовому процесі одній особі, яка має на це необхідні права. Єдиноначальність, з одного боку, дає змогу об'єднати усіх працюючих єдиною метою, а з іншого – усуває підґрунтя безвідповідальності.
Колегіальність забезпечує залучення персоналу до спільних рішень на основі узагальнення думок керівників різного рівня управління і працівників, що при дотриманні певних умов підвищує об'єктивність прийнятих рішень, їх обґрунтованість та сприяє успішній їх реалізації.
Принцип науковості забезпечує використання в системі управління досягнень науки, науково обґрунтованого зарубіжного і вітчизняного досвіду. Даний принцип диктує необхідність глибокого пізнання об'єктивних економічних законів, закономірностей і принципів управління, застосування математико – статистичних методів, а також впровадження сучасних інформаційних технологій управління.
Принцип підготовки і розстановки кадрів надає можливості досягти стабільності і професіоналізації кадрів управління, що сприяє підвищенню продуктивної праці, організаційному розвитку і досягненню соціально – економічного успіху. Для цього необхідна систематична робота щодо вдосконалення методів відбору і розстановки кадрів на ті робочі місця, де

вони можуть бути найбільш корисними для підприємства й одночасно задовольнятимуть власні матеріальні й духовні потреби. Даний принцип вимагає також цілеспрямованої діяльності щодо навчання , підвищення кваліфікації шляхом проведення тренінгів і семінарів, використання різних форм навчання без відриву від виробництва, впровадження коучингу і наставництва.

Принцип відповідальності дає ключ для розуміння організаційної структури і розробки положень про підрозділи організації, компетенції керівників, посадові інструкції виконавців; встановлення матеріальної відповідальності співробітників; соціальної відповідальності підприємства щодо виробництва якісної і безпечної для здоров'я споживачів продукції, додержання моральних принципів.

Принцип оптимального сполучення галузевого і територіального управління проголошує необхідність раціонального розміщення і розвитку продуктивних сил з урахуванням екологічних проблем, ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, відповідності виробництва особливостям регіону, задоволення матеріальних і духовних потреб населення.

Принцип спадковості господарських рішень має велике значення в здійсненні управлінської діяльності на основі єдності соціально – економічних явищ і процесів, послідовності кількісних і кісних змін в часі і просторі. Спадковість в менеджменті слід враховувати при розробці і реалізації планів, що дає змогу порівняння того, що було зроблено і того, що здійснюється. Спадковість в організаційних рішеннях вимагає аналізу минулого, відбір і збереження позитивного досвіду для майбутнього. Спадковість кадрової політики полягає у формуванні трудового колективу шляхом оптимального співвідношення кількості досвідчених працівників і молодих ініціативних спеціалістів, «інноваторів» і «консерваторів», «генераторів ідей» і «виконавців» і т.п.

Принцип підпорядкування особистих інтересів загальним лежить в основі досягнення загальних цілей організації. Складність реалізації даного принципу полягає у суперечності між загальними і індивідуальними інтересами, адже кожний керівник прагне насамперед задоволення особистих інтересів. Ситуація ускладнюється зі значною розмаїтістю інтересів працюючих у великій організації. Протиріччя між колективом та індивідуальними інтересами знімається завдяки послідовному впровадженню даного принципу шляхом прийняття його колективом як пріоритетної цінності організації.

Принцип економічності та ефективності вимагає скорочення витрат на управління шляхом підвищення його ефективності. Це означає, що всі управлінські процеси мають бути оптимізовані з точки зору ефективного поєднання людських і матеріальних ресурсів, економії сил, найбільш продуктивного застосування праці. Скорочення управлінських витрат має сприяти збільшенню об'ємів інвестиційних ресурсів та ефективному їх використанню.

Принцип домінанти розвитку (принцип основної ланки) полягає в тому, що в процесі управління необхідно визначити головний фактор, від якого залежить досягнення поставлених цілей. Дотримання цього принципу дозволяє зосередити ресурси на ключових напрямах діяльності організації для досягнення найкращих результатів у визначених умовах з мінімальними витратами.

В цілому, наведені вище принципи менеджменту характерні в основному для систем і підсистем управління в цілому. Разом з тим кожна структура на рівні організації повинна формуватися на основі ще і специфічних принципів, до яких можна віднести : пріоритет інтересів власників; направленість на демократизацію управлінських структур і управління власністю; рівність прав організацій в економічній сфері ринкових і партнерських взаємовідносин; оптимальність структур управління; ефективне матеріальне стимулювання управлінської праці; сучасне забезпечення апарату управління; наявність кваліфікованих кадрів управління тощо.

Принципи управління повинні мати правове оформлення , закріплене в системі нормативних документів, договірних зобов'язаннях. Дотримання вимог цих принципів є основою для ефективного функціонування апарату управління.

У процесі функціонування системи менеджменту застосовуються різноманітні **методи,** тобто способи, прийоми і засоби реалізації управлінських функцій, впливу суб'єкта управління на об'єкт (колектив, групу або окремого співробітника) для досягнення цілей і використання поставлених завдань.

Численність і різноманітність управлінських методів пояснюється багатоманітністю суб'єктів і об'єктів менеджменту, їх функціонального призначення і змісту діяльності. Застосування тих чи інших методів обумовлено економічною ситуацією, наявністю ресурсів, складністю поставлених завдань, особливостями суб'єктів і об'єктів управління, традиціями, соціально – культурним рівнем і т.п.

Методи менеджменту мають різноманітне функціональне призначення: встановлення правил і нормативів поведінки в організації; видання індивідуальних принципів на адресу конкретних учасників управлінських відносин; вирішення в односторонньому порядку питань, які виникають з ініціативи керованих об'єктів; нагляд і контроль за поведінкою учасників управлінських відносин; застосування стимулюючих заходів впливу на керовані об'єкти.

Управлінські методи також розподіляються на наукові і ненаукові, демократичні і диктаторські, гнучкі і жорсткі, творчі і шаблонні, адміністративні і економічні, прямі і непрямої дії.

Управлінські методи розподіляються на загальні, тобто такі, що застосовуються на найважливіших стадіях управлінського процесу(планування, організації, контролю, стимулювання) і спеціальні,-

властиві окремим з них при виконанні окремих функцій або на окремих стадіях процесу управління.

До загальних відносяться методи:

А). Переконання і примушення;

Б). Прямої або не прямої дії(за способом дії);

В). Адміністративної і економічної дії(за характером дії);

Г). Нагляду і контролю(за метою дії);

Д)регулювання , керівництво і управління, зокрема оперативного(за ступенем дії на об'єкт управління).

До спеціальних методів відносяться способи реалізації функцій управління на рівнях держави, регіону, міста, господарської одиниці; в різних галузях економіки (методи управління виробництвом, сільським господарством, транспортом, будівництвом та інше); в процесі реалізації окремих управлінських функцій (наприклад, методи впливу на кадровий потенціал. Тобто відбір та розстановка кадрів. Формування колективу, оцінювання і стимулювання співробітників).

Визначальними методами менеджменту є переконання, заохочення, примус, що забезпечують цілеспрямованість управлінської діяльності; правомірність поведінки учасників управлінських відносин; нормальні взаємовідносини усіх учасників управлінського процесу.

Застосування цих управлінських методів передбачає використання економічних, політичних, моральних, ідеологічних, адміністративних, організаційних, психологічних засобів. Їх відмінність полягає у цільовій спрямованості у разі конкретного застосування того чи іншого прийому та в інтенсивності використання тієї чи іншої групи прийомів.

Основу функціонування менеджменту складають методи переконання і заохочення. **Метод переконання** являє собою систему заходів правового і не правового характеру, які проводяться шляхом здійснення виховних, роз'яснювальних та заохочувальних методів, спрямованих на формування у працівників розуміння необхідності чіткого виконання певних дій. основними формами переконання як методу менеджменту є : організація заходів, спрямованих на вирішення конкретних завдань; виховання, особистий приклад; роз'яснення завдань; інструктаж осіб підпорядкованого апарату з питань найбільш дійового виконання поставлених завдань; заохочення та критика роботи і поведінки окремих осіб.

Метод заохочення розглядається як спосіб впливу на об'єкт управління на основі підвищення мотивації до здійснення корисних , з погляду суб'єкта управління, справ за допомогою матеріального, морального та іншого схвалення. При застосуванні заохочення як методу державного управління важливо врахувати, що фактичною підставою для застосування заохочення є заслуга, результати діяльності, які позитивно оцінюються суб'єктами управління. Заохочення має бути пов'язане з оцінкою вже завершених діянь, воно застосовується до окремих людей або груп і полягає в моральному схваленні , наділенні визначеними правами, матеріальними цінностями та іншими благами.

Заохочення можуть бути формальними і неформальними. Формальне заохочення регламентується відповідальними правовими нормами (законами, статутом, положеннями), і, як правило, оформляється наказом, постановою, заноситься в трудову книжку, службову картку тощо. Неформальне заохочення застосовується в різноманітних ситуаціях і заходах управлінського впливу, що не мають юридичної регламентації. Наприклад, це може бути індивідуальне або публічне схвалення дій підлеглого, подяка і т.ін.

За змістом заохочення поділяються на моральні (подяка, грамота);матеріальні(премія, коштовний подарунок);статусні(змінює правовий статус громадянина, наприклад, присвоєння почесного звання «Заслужений працівник освіти України»); змішані (поєднання морального, матеріального і статусного заохочення).

Примус – додатковий метод, психологічний або фізичний вплив на певних осіб з метою змусити їх виконувати приписи.

В менеджменті використовуються методи прямого та непрямого впливу. Особливостями **методів прямого впливу** є: прямий вплив на волю; наказовий характер; однозначність вказівок; наявність адміністративного апарату, контролює виконання вказівок і застосовує примусові заходи для виконання; стимулювання виконання вказівок; широке використання позаекономічного примусу.

Для **методів непрямого впливу** характерні такі особливості: керівний вплив здійснюється опосередковано, через створення ситуацій, що стимулюють певний тип поведінки, через уповноваження для виконання бажаних дій; у підвладних існує можливість вибору варіантів поведінки; механізм стимулювання закріплюється юридичними нормами або звичаями і діє автоматично.

Адміністративні методи – це засоби впливу на діяльність посадових осіб і працівників з боку суб'єкта управління шляхом прямого встановлення їх обов'язків, шляхом наказу, що спирається на владні повноваження і стан підпорядкування. Це односторонній вибір органом управління способу вирішення завдання чи конкретного варіанта поведінки об'єкта управління. При застосуванні адміністративних методів орган управління прямо приписує керованому , що він повинен робити.

Адміністративні методи ґрунтуються на застосуванні нормативних актів (наказів, розпоряджень, постанов), мають директивний характер, тобто обов'язкові для виконання, їх зміст розкривається в таких управлінських категоріях, як дисципліна, відповідальність, влада, примус.

Виділяються три основні групи адміністративних методів управління : регламентаційні, розпорядчі,нормативні. За допомогою регламентаційних методів встановлюють організаційну структуру і зв'язок між структурними підрозділами,розподіляють функції, межі повноваження і відповідальності.тощо. Серед регламентаційних методів розрізняють: загальнольноорганізаційні, функціональні, структурні,посадові.

Загальноорганізаційне регламентування полягає у встановленні організаційної структури і порядку її функціонування в цілому за допомогою законів, статутів і положень.

Функціональне регламентування стосується визначення порядку роботи певної організації шляхом закріплення в положеннях її мети, функцій, повноважень і відповідальності.

Структурне регламентування відображає основні елементи і взаємозв'язок внутрішніх структур з метою уніфікації форм управління однотипних адміністративних структур. ***Наприклад***, положення про департаменти, відділи, служби.

Посадове регламентування здійснюється шляхом розробки штатного розкладу, посадових інструкцій, професійно – кваліфікаційних характеристик, в яких визначаються перелік посад, вимоги їх заміщення та посадові обов'язки.

До адміністративних методів менеджменту відносяться також методи розпорядчого впливу, які застосовуються в поточній управлінській діяльності та спрямовуються на вирішення поточних завдань, поточне використання встановлених організаційних зв'язків, їх часткове корегування в разі необхідності. Розрізняють активні (накази, постанови, розпорядження, рішення, директиви, резолюцій, вказівки тощо) та пасивні (інструкції, інформування, рекомендації, моніторинг) розпорядчі методи.

Нормативні методи призначені для підтримки стабільності організаційних зв'язків шляхом встановлення нормативів, меж, обмежень та відхилень. Документальним вираженням адміністративних нормативних методів менеджменту є стандарти, норми, ліміти, класифікатори, довідники. Всі розглянуті адміністративні методи застосовуються як окремо, так і спільно в різноманітних управлінських ситуаціях.

Серед методів менеджменту важливе місце займають економічні методи, сутність яких полягає у використанні об'єктивних економічних законів і створенні економічних умов , стимулів, що викликають зацікавленість під час виконання визначених дій або бажаної поведінки. Отже в даному разі маємо не прямий спосіб впливу на поведінку трудових колективів, посадових осіб і працівників. Суб'єкт управління досягає належної поведінки керованих шляхом впливу на їх матеріальні інтереси використовуючи як матеріальні заохочення (премії, винагороди, підвищення заробітної плати), а також санкції (штрафи, позбавлення премії, зниження посадового окладу тощо).

До економічних методів менеджменту також відносяться: індикативне планування; регулювання; грошово-кредитна та фінансова політика; конкурентна політика; ринкове ціноутворення; економічне стимулювання, інвестування тощо.

У зв'язку з демократизацією українського суспільства в менеджменті все більшого значення надається соціально - психологічним методам – способам і прийомам управлінських впливів, що базуються на використанні наукових досліджень соціального розвитку і психології. В системі соціально -

психологічних методів управління розрізняють соціальні, морально-етичні та психологічні.

Під соціальними методами управління розуміють систему заходів і способів цілеспрямованого впливу групи й окремих працівників з урахуванням психологічних закономірностей соціального пізнання, взаємовпливу і взаємовідносин між ними, спрямованих на реалізацію завдань підприємства. Методи соціального управління спрямовані на гармонізацію соціальних відносин у трудових колективах, задоволення соціальних потреб працівників, розвитку особистості, соціального захисту та ін.

До методів соціального управління належать методи соціологічних досліджень,соціальне прогнозування, соціальне планування.

Соціологічні дослідження необхідні для вивчення внутрішніх складових суспільних умов, цінностей, громадської думки,потреб, інтересів,запитів, що сприяють виникненню стану внутрішнього бажання, власного рішення здійснювати ті чи інші вчинки. Соціологічні дослідження застосовуються для створення інформаційної бази соціального прогнозування та розробки планів соціального розвитку, а також застосування методів соціального впливу в конкретному трудовому колективі.

Соціальне прогнозування є важливим методом обґрунтування планування і прийняття рішень в різних сферах менеджменту. Саме тому соціальне прогнозування здійснюється різними (іноді специфічними) методами. Водночас, можна виділити і загальні методи прогнозування:

- метод екстраполяції;
- метод інтерполяції;
- метод розробки сценаріїв;
- статистичне моделювання;
- каузальне моделювання(засноване на встановленні причинно-наслідкових зв’язків відомих подій, явищ);
- операційне моделювання (засноване на застосуванні математичного апарату дослідження операцій);
- імітування;
- метод гри;
- контекстуальне картографування;
- сітьові графи та ін.

Соціальне планування - визначення перспектив і показників розвитку соціальних інститутів, явищ і процесів, а також розробка заходів формування бажаних соціальних відносин. Об’єктами соціального планування можуть бути трудові колективи, регіони, сфери життєдіяльності суспільства, суспільство у цілому, соціальні процеси і явища.

На рівні трудового колективу соціальне планування має на меті спонукати людину до праці з повною самовіддачею і створити належні умови для такої праці. План соціального розвитку у даному разі спрямований на вирішення таких завдань. як удосконалення соціальної структури колективу

4.Мета та функції спортивного менеджменту

Мета менеджменту - забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності організації на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних і залучених коштів.

Головне, що здійснює менеджмент – це не управління предметами, а управління організацією і технікою роботи людей згідно принципам і програмам маркетингу.

Існують різні види менеджменту:

- фінансовий, кадровий, виробничий менеджмент;
- транспортний менеджмент, що регулює поставки товарів;
- адміністративний менеджмент, що регулює діло виробництво і внутрішні зв'язки бізнесу;
- зовнішньоекономічний менеджмент, що забезпечує зовнішньоекономічні зв'язки, експорт, імпорт, науково – технічне співробітництво, надання послуг.
- маркетинговый менеджмент, имеющий дело с распространением товаров маркетинговий менеджмент, який має справу з розповсюдженням товарів.

Всі види менеджменту получили втілення в створенні конкретних управлінських структур в рамках крупних корпорацій або самостійних фірм, які очолюють так звані спеціалісти управління – менеджери. Державні і громадські організації – наряду з виробничими організаціями – також використовують «менеджмент» для досягнення своїх цілей.

Практично кожний університет розвитих капіталістичних країн пропонує свою Програму адміністративного бізнесу, менеджменту, або інших подібних спеціалізацій , що характерно і для закордонних навчальних закладів, які надають фізкультурну освіту.

Виділяють три основних складових «менеджменту»:

- цілі;
- ресурси;
- люди.

Створити більш повне уявлення про поняття «менеджмент» можливо за допомогою розглядання функцій менеджменту. Закордонні спеціалісти по спортивному менеджменту вважають, що йому належать чотири основні функції:

- планування;
- організація;
- керівництво;
- аналіз.

Планування визначає цілі різних спортивних організацій і програму дій для їх досягнення. Іншими словами, воно дає відповіді на питання: **Що робити ? Як робити?**

Організація встановлює формаліні відношення в ході виконання планових робіт серед виконавців. На відміну від планування , організація, в основному повинна дати відповідь на питання: **Хто буде виконувати?**

Керівництво являє собою процес впливу на різних членів організації для вирішення цілей, поставлених перед нею. Для того, щоб бути ефективним керівником, менеджер повинен постійно розширювати свої знання про мотиваційні процеси.

Функції керівництва – найбільш складна із всіх функцій менеджера. Це пов'язано з тим, що менеджер повинен знати нужди і схильності робітників; засоби, що підвищують і знижують мотивацію; повинен направляти свої зусилля на установлення взаємодії між робітниками або між менеджерами різних рівнів.

Аналіз пов'язує положення організації в цілому, її підрозділів і окремих робітників з якістю виконання роботи по її кінцевому результату. В процесі аналізу оцінюється виконання, порівнюється виконання по стандартам, закладеним при плануванні, і таким чином, встановлюється зворотний зв'язок між ціллю та рівнем її реалізації:

1.**Планування –** направлено на чітке і цілеспрямоване проведення спортивно – оздоровчої роботи. Основна вимога мобільність планування, тобто відповідність форм і методів організації активного відпочинку духу часу.

2. **Організація –** забезпечує створення єдиної організаційної структури.

3. **Координування –** необхідне для взаємозв'язку і взаємодії різних організацій, які займаються питаннями масової фізичної культур, які необхідні для більш ефективного обміну і використання передового досвіду.

4.**Фінансування –** переслідує ціль створення матеріальних фондів для розвитку масової фізичної культури, реконструкції і використання з максимальною віддачею застарілих спортивних споруд.

5. **Підготовка кадрів –** носить цілеспрямований характер, враховує специфіку роботи з населенням.

Для оцінки рівня спортивно – оздоровчої роботи застосовується система, яка передбачає :

а) оцінку рівня проведення занять (за допомогою спостереження, аналізу обзорів і звітів);

б) оцінку реалізації поставлених цілей і задач(за допомогою анкетування тих, що займаються фізичною культурою і спортом);

в) розробку планів занять (на основі даних двох перших етапів оцінки складається конкретний план роботи, який включає сітку занять, проект фінансування, вимоги до спортивних споруд тощо).

В систему управління спортивно – оздоровчою роботою населення входить також широка пропаганда масової фізичної культури.

Відомо, що організації значно відрізняються одна од одної по розмірам, структурі, продукції що випускається або послугам, які надаються тощо. У зв'язку з цим виникає питання: чи можливі єдині підходи до їх управління? Відповідь на це питання може бути позитивна. В любій організації менеджмент виконує одні й ті ж функції: планування, організація, керівництво і аналіз, які універсальні, без залежності від специфічних особливостей організації.

Сучасний спортивний менеджмент здійснюється на основі чотирьох принципів, які дозволяють:

- покращувати взаємовідносини між співробітниками для підвищення ефективності результатів роботи;
- виявляти потреби робітників та знаходити можливості їх задоволення;
- здійснювати вплив на членів організації та залучати їх до вирішення задач, які стоять перед організацією;
- використовувати особливості традицій країни, її історії та культури, застосовуючи їх в модернізованій системі управління.

Ряд спеціалістів проводять різницю між поняттями «менеджмент» і адміністрація, яке базується на декількох аргументах.

Аргумент перший пов'язаний з різницею менеджменту і адміністрації. При цьому існує думка , що цілі менеджменту неможна визначати кількісно.

Аргумент другий асоціюється з головною лінією дій менеджменту і адміністрації у сфері планування і виконання. При цьому сфера діяльності адміністрації – політика і стратегія організації, а сфера діяльності менеджменту – реалізація політики і стратегії, розроблених адміністрацією.

Однак більшість спеціалістів в області спортивного менеджменту вважають недоцільним пошук відмінностей у змісті двох термінів – «менеджмент і адміністрація» і застосовують їх як синоніми(аналогічні).

Менеджер і мистецтво менеджменту

Загальну концепцію менеджменту допомагає зрозуміти (окрім представлених чотирьох функцій) знання про вміння, які необхідні для ефективного виконання цих функцій.

На думку зарубіжних спеціалістів, професійно працюючий спортивний менеджер повинен володіти вміннями: технічними, робота з людьми і розуміння ситуації.

Технічні вміння характеризують менеджера з позиції використання в діяльності різноманітних методів, процедур і техніки. Технічні вміння можуть носити загальний і специфічний характер. До загальних технічних вмінь можна віднести так звані «фінансові вміння» менеджера(розробка бюджету, кошторису, складання фінансових звітів тощо). Ці вміння не залежать від виду діяльності організації, в якій працює менеджер.

Менеджери, які працюють в області виробництва спортивних товарів і в області надання фізкультурно-спортивних послуг, повинні володіти специфічними технічними вміннями:

- **по-перше** - чисто виробничими вміннями;
- **по-друге** - вміннями використовувати спортивний інвентар, вміннями встановити взаємозв'язок між фізичним навантаженням, дієтою тощо.

Вміння працювати з людьми характеризують з точки зору взаємовідносин з співробітниками організації в якій він працює або з співробітниками інших організацій. Якщо технічне вміння відноситься до роботи з речами, то вміння працювати з людьми визначають його відношення з співробітниками. Менеджер, який володіє цим вмінням, демонструє здібність індивідуального

розуміння достоїнств і недоліків, схожості та різниці робітників і використання їх для здійснення ефективної діяльності.
Розуміння ситуації являє собою найбільш складне вміння і пов'язане із здібністю менеджера бачити процес діяльності в цілому і визначати взаємодію явищ. Дякуючи цій якості менеджер передбачає, як можуть змінюватись взаємовідносини в цілому або в окремих компонентах, в залежності від зміни конкретної ситуації виробничої, політичної, економічної та соціальної.
Вважається, що менеджер, який оволодів трьома вміннями, володіє майстерністю «поєднання», може успішно працювати у сфері менеджменту.
Для характеристики мистецтва менеджера застосовують також поняття індивідуальної майстерності, яка відображає ефективне використання особистого часу, організацію мислення, ясне вираження думки, запровадження в практичній роботі нововведень (інновацій)тощо.
Існує думка, що спортивний менеджер – особистість, яка віддає багато часу для виконання своїх функцій, і що для нього не характерне виконання рутинної роботи. Однак результати зарубіжних дослідників показують помилковість даної думки. Менеджер – це людина, яка не тільки розмишляє і планує, але й людина, діяльність якої характеризується жорстким темпом , швидкістю у виконанні великої кількості регулярних обов'язків до яких входять ритуали, церемонії, переговори, телефонні дзвінки, зустрічі тощо.

Прийнято розрізняти десять ролей менеджера, які об'єднані в три великі групи:

А. Представництво.
Б..Інформаційна роль.
В.Регулююча роль

Представництво відображається в трьох конкретних ролях:
а) номінального начальника;
б) керівника;
в) людина, яка налагоджує зв'язки.

Роль номінального начальника особливо характерна для менеджерів крупних організацій, так як її суть складається в представництві організації на прийомі. Виконуючи роль представника керівництва, менеджер стимулює підлеглих до роботи. Роль людини, яка налагоджує зв'язки, складається в установленні і підтримці зовнішніх робочих контактів.

Інформаційна роль також триєдина і включає ролі:
а) аналітик (особа, яка узагальнює інформацію);
б) інформатор;
в) оратор.

В ролі аналітика менеджер збирає необхідну інформацію, отриману як із всіх доступних зовнішніх джерел, так і от працівників своєї організації (підрозділу). Виконуючи роль інформатора, менеджер, передає необхідну інформацію своїм підлеглим. В якості оратора менеджер може виступати як в своїй організації, так і в інших організаціях, як в приватній, так і публічній формі.

Регулююча роль підрозділяється на чотири обов'язки :

а) антрипринер (застосування в процес виробництва досягнень науки та техніки - нововведення) ;

б) підтримки нормальної робочої атмосфери;

в) розподільника ресурсів;

г) посередника.

Як антрепренер, менеджер застосовує в процес виробництва досягнення науки і техніки(нововведення) для підвищення ефективності роботи організації.

Для збереження працездатності колективу менеджер усовує хвилювання і безлад, що призводять до зриву робочої атмосфери в організації.

Роль розподілу ресурсів пов'язана з відповідальністю за своєчасне , рівномірне і справедливе розподілення фінансових ресурсів.

Роль посередника виконується при вирішенні різних спірних питань, як між працівниками організації, так і між підрозділами тієї організації, в якій працює менеджер.

Однак не можна стверджувати, що ці ролі в рівній мірі притаманні всім менеджерам.

По даним дослідження французьких спеціалістів, серед різних груп населення найбільш спортивною активністю відрізняються:

а) керівники крупних торгівельних і промислових підприємств (займаються ходьбою – 79,6%, лижним спортом – 25, 2 %, гімнастикою – 16,9%, кінним спортом - 5,4%);

б) менеджери вищої ланки (грають в теніс -35%, настільний теніс – 4,8%);

в) менеджери середньої ланки (віддають перевагу плаванню – 29,6%, футболу – 19,0%, велосипедному спорту – 13,8%, вітрильному спорту – 9,8%).

По рівню підготовленості спортивні менеджери розділяються на три категорії.

Менеджери третьої категорії здійснюють організаційну і адміністративну діяльність в спортивних клубах і федераціях. Спеціалісти, що мають такий рівень підготовленості, несуть відповідальність за створення умов, необхідних для нормального функціонування спортивних організацій. Для них обов'язкові вміння керувати одною з секцій, працювати в якості секретаря, комірника, керувати клубом або асоціацією.

Менеджери другої категорії мають право працювати в таких областях: управління і правові питання; планування і організація; фінансування і податки; пропаганда і реклама.

Менеджери першої категорії – це, як правило, дипломовані працівники, які займають вищі адміністративні і керівні посади в спортивних клубах і федераціях.

Підготовка менеджерів відбувається по спеціальним програмам, в залежності від категорії, на спеціальних курсах в середніх та вищих навчальних закладах.

Необхідно особливо відзначити, що спортивні менеджери – великі прихильники спорту, часто люди, які займалися спортом.

Органи управління фірмою

Всі фірми, за виключенням дрібних, мають чітку ієрархію менеджменту, в рамках якого всі його члени займають визначене місце в відповідності до свого авторитету або статусу. В нижній частині ієрархії знаходяться люди які зайняті безпосередньо роботою. До них відносяться працівники фабрики, службовці в конторі. Вони не контролюють діяльність інших працюючих. Їх називають індивідуальними учасниками. Над окремими співробітниками височить менеджмент, який складається із окремого хазяїна, або із багаторівневої піраміди менеджерів. У внутрішньому менеджменті виділяють три рівні.

Контролюючий рівень (або перший рівень) складають менеджери, які керують діяльністю окремих співробітників. Це майстри на виробництві, чиновники, які контролюють роботу клерків.

Більша влада знаходиться в руках менеджерів **середнього рівня**. Головна задача середнього рівня складається в знаходженні правильних методів вирішення найбільш важливих задач. Середній рівень менеджерів приймає участь в складанні планів і постановці задач для своїх підрозділів.

Менеджери вищого рівня відповідають за постановку глобальних задач, формування стратегії розвитку і внутрішніх цінностей організації. Вищі менеджери управляють роботою середніх менеджерів. Типова назва посади вищих менеджерів – **президент.**

Ніяка система менеджменту не може функціонувати без самих менеджерів. Менеджери є творцями любої системи менеджменту. Їх важливіша задача – не самим виконувати роботу, а організувати інших на їх виконання. **Менеджер –** це не просто спеціаліст по управлінню, це людина, відповідальна за весь процес діяльності персоналу і фірми.

Про значущість менеджерів свідчать фрази, що отримали широке розповсюдження:

- вибір місця роботи необхідно починати з вибору керівника;
- хороші менеджери не тільки роблять гроші, але і створюють сенс існування для людей;
- коли справи ідуть погано, міняють не працівників, а керівників.

Є п’ять базових операцій в роботі менеджера, в якій би області він не працював.

Менеджер, по – перше, визначає і встановлює цілі, розробляє конкретні задачі в кожній групі цілей. Він знаходить шляхи досягнення цих цілей, вибираючи найбільш ефективні. Про це він повідомляє іншим людям, завдяки яким будуть досягнуті поставлені цілі.

По – друге, менеджер організує, аналізує види діяльності, рішення , необхідні для виконання цілей. Він розділяє їх на проблеми, які управляються, а ці проблеми – на трудові задачі, які управляються. Він групує проблеми і задачі в організаційну структуру і вибирає людей для їх виконання.

По – третє, менеджер підтримує мотивацію і комунікацію. Він складає команду з людей, відповідальних за різні роботи. Виконує це з допомогою специфічних прийомів, шляхом кадрових рішень про оплату, призначеннях, підвищеннях та ін., визначаючих так званих « якостей трудового життя». І виконує він це, підтримуючи постійну комунікацію із своїми підлеглими, начальниками, колегами.

Четверта операція в роботі менеджера – зміни. Він встановлює одиниці виміру, досягаючи, щоб у кожної людини були індивідуальні показники, зорієнтовані на роботу всієї організації. Менеджер аналізує, оцінює та інтерпретує результат роботи. Про них він повідомляє своєму керівництву, підлеглим і колегам.

У п'ятих, він сприяє росту людей, включаючи самого себе.

У менеджменті взаємодіють два компоненти, тісно пов'язані між собою: здібність менеджера зробити діяльність фірми ефективною(прибутковою), і трудова активність разом з мистецтвом персоналу, направлені на досягнення цієї ж цілі.

Висновки

1. При правильному використанні, теорія управління і результати наукових досліджень дають можливість керівникам передбачити, що може трапитись в результаті тих чи інших дій, а тим самим сприяти прийняттю більш вірних рішень, допомагаючи ухилитись можливих помилок.
2. У організацій сфери фізичного виховання і спорту можуть бути різноманітні цілі діяльності, що пояснюється різними їх типами. Так фізкультурно-оздоровчі організації, що надають платні послуги населенню, мають за мету прибуток, а бюджетні організації (спортивні школи) мають за мету спортивні результати своїх вихованців. Але було б невірним зазначити тільки названі цілі тому, що організації несуть ще й соціальну відповідальність перед суспільством, а тому прагнуть до досягнення соціальних цілей (зміцнення здоров'я, підготовка до служби у Збройних силах, боротьба з порушеннями правопорядку, міжнародні зв'язки тощо).
3. До основних категорій менеджменту належать поняття функцій, принципів і методів менеджменту, суб'єкта і об'єкта управління.
4. Головне, що здійснює менеджмент – це не управління предметами, а управління організацією і технікою роботи людей згідно принципам і програмам маркетингу.
5. Ніяка система менеджменту не може функціонувати без самих менеджерів. Менеджери є творцями любої системи менеджменту. Їх важливіша задача – не самим виконувати роботу, а організувати інших на їх виконання. Менеджер-це не просто спеціаліст по управлінню, це людина, відповідальна за весь процес діяльності персоналу і фірми.

Контрольні запитання:

1.Охарактеризуйте особливості функціонування фізкультурних організацій в сучасних умовах.

2.Визначте нові типи організацій почали функціонувати в незалежній Україні та охарактеризуйте, що є спільного та розбіжного в їх діяльності та діяльності традиційних організацій.
3.Визначте за якими ознаками можна групувати організації фізкультурно-спортивної спрямованості.
4.Назвіть і охарактеризуйте відомі Вам типи організацій сфери фізичного виховання і спорту.
5.Охарактеризуйте внутрішнє середовище організації, назвіть його компоненти.
6.Дайте визначення поняттю «зовнішнє середовище організації» і охарактеризуйте як воно поділяється за особливостями впливу на організацію.
7.Охарактеризуйте фактори середовища опосередкованого впливу, які є важливими для успішності діяльності організацій.
8.Охарактеризуйте види регламентування діяльності організацій сфери фізичного виховання і спорту.
9.Охарактеризуйте засади юридичної та соціальної відповідальності організацій за результати своєї діяльності.
10. Охарактеризуйте функції. які виконує спортивний керівник.
11.Охарактеризуйте дії менеджера для успішного виконання своїх обов'язків.
12.Визначте основні ролі, що відводяться менеджеру в процесі управління.
13. Охарактеризуйте основні принципи спортивного менеджменту.
14. Дайте визначення поняттю «менеджер».
15. Охарактеризуйте переваги і недоліки запрошення тренерів на контрактній основі.
16. Охарактеризуйте фактори, які впливають на підвищення спортивної майстерності.

Лекція 2

Тема: Процес управління в організації.

Мета:ознайомити студентів з питаннями про процес менеджменту і технологією прийняття рішень, організаційною структурою управління фізичною культурою і спортом.

Завдання лекції:

1.Ознайомити студентів з процесом менеджменту і технологією прийняття рішень.
2. Ознайомити студентів з організаційною структурою управління фізичною культурою і спортом.

План

1. Процес менеджменту і технологія прийняття рішень.
2. Організаційна структура управління фізичною культурою і спортом.

Ключові слова: інформація, управлінська інформація, управлінське рішення, державні органи управління.

Основні поняття лекції: управлінська інформація, управлінське рішення, вербальні бар'єри, невербальні бар'єри, бінарні рішення, багатоваріантні рішення, інноваційні рішення, етика менеджменту, державні органи управління сфери.

По засвоєнню матеріалу лекції, студенти повинні :

- знати: процес менеджменту і технологію прийняття рішень, організаційну структуру управління фізичною культурою і спортом;

- вміти: охарактеризувати процес менеджменту і технологію прийняття рішень, охарактеризувати організаційну структуру управління фізичною культурою і спортом.

1. Процес менеджменту і технологія прийняття рішень.

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

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

Слово "інформація" означає роз'яснення, повідомлення про стан справ.

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

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

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

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

За змістом управлінська інформація являє собою управлінське повідомлення, яке скеровується суб'єктом на об'єкт управління. В процесі управління інформація вирішує два основних завдання:

- є особливою формою зв'язку в середині організації, а також забезпечує зв'язок системи із зовнішнім середовищем;
- є причиною вибору системи визначеного варіанту власної поведінки, яка є основою для розробки управлінських рішень.

Управлінська інформація має деякі специфічні особливості:

- відображає властивості окремого матеріального об'єкту і тому має окреме джерело виникнення;
- володіє деякими властивостями матерії, що дозволяє отримувати, накопичувати, передавати, знищувати її;
- при передачі інформації її кількість в суб'єкті управління (передаюча система) залишається незмінною, а в об'єкті управління (приймаюча система) переважно збільшується;
- це єдиний вид ресурсів, який під час історичного розвитку людства не тільки не виснажився, а постійно збільшується, вдосконалюється і, більше того, сприяє ефективному використанню інших ресурсів, а іноді створює нові.

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

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

Саме тому управлінська інформація повинна мати три наступні характеристики:

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

Вірогідність. Саме від цієї характеристики залежить вірність прийнятого рішення.

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

Окрім зазначеного, інформація повинна відповідати таким вимогам:

- доступність для споживачів (за об'ємом, мовою, складністю викладення, термінами і поняттями, які використовуються);
- об'єктивність (точність, обґрунтованість, неупередженість).

Управлінська інформація буває двох видів:

Пряма - яка скеровується від суб'єкта до об'єкта (наприклад, вказівки, розпорядження, інструкції, ін.).

Зворотня - надходить від об'єкта управління до суб'єкта (наприклад, довідки, листи, звіти, ін.).

Управлінську інформацію можна класифікувати за різними ознаками.

За характером змісту інформація поділяється на:

- просту;
- складну;
- наукову.

Обсяг і характер інформації залежить від рівня системи, якою управляють. Чим вище цей рівень, тим більш різноманітна інформація і більший її обсяг.

За змістом інформацію також поділяють на:

- світоглядну,
- концептуальну,
- методичну,
- фактографічну або статистичну.

Світоглядна інформація за своїм змістом це - система узагальнених поглядів на об'єктивний світ і місце людини в ньому, відношення людей до дійсності, яка їх оточує і самих себе. А також обумовлені цими поглядами їх переконання, ідеали, принципи пізнання і діяльності.

З точки зору управління фізичною культурою і спортом принципове значення має світоглядна інформація, яка відображає відношення людей до фізкультурно-спортивної діяльності у вигляді комплексної характеристики їх потреб в занятті фізичними вправами і різними видами спорту. Вибір залежить від того як і під дією яких джерел формується їх світогляд.

Концептуальна інформація за своїм змістом показує результати фундаментальних досліджень, які характеризують суть явищ, котрі відбуваються у сфері фізичної культури і спорту.

Дані досліджень свідчать про наявність наступних основних фактів у розвитку фізичної культури і спорту на етапі формування ринкових відносин:

- на даний час в Україні займаються фізичною культурою і спортом всього 8-10 % населення, тоді як в економічно розвинених країнах світу цей показник перевищує, як правило, 40 %;
- реальний обсяг рухової активності учнів і студентів не забезпечує повноцінного розвитку і зміцнення їх здоров'я: постійно збільшується кількість віднесених за станом здоров'я до спеціальної медичної групи, розповсюдженість гіподинамії серед учнів досягнула 80 %;
- у нових соціально-економічних умовах відбулися негативні зміни у фізкультурно-оздоровчій та спортивної роботи трудових колективів: багаторазове підвищення вартості фізкультурно-спортивних послуг зробило недоступними заклади фізичної культури і спорту, туризму і відпочинку для багатьох мільйонів працюючих;
- одночасна пропускна здатність мережі фізкультурно-оздоровчих і спортивних споруд складає лиш 17 % від нормативу забезпеченості;
- з деяких видів спорту відсутні сучасні технічно оснащені спортивні бази, на яких можна готуватися до участі в Олімпійських іграх та інших міжнародних змаганнях;
- має місце практично повна відсутність пропаганди здорового способу життя і цінностей фізичної культури та спорту в засобах масової інформації, особливо на телебаченні та ін.

З метою подолання вище згаданих та інших негативних явищ Міністерство у справах сім’ї, молоді та спорту розробило і прийняло низку нормативно-правових документів.

Механізм реалізації фізичного виховання і навчання повинен здійснюватися через урочні форми заняття з предмету «фізична культура» («фізичне виховання»); додаткові (факультативні) заняття фізичними вправами і спортом; заняття фізичною культурою учнів, які мають відхилення в стані здоров'я; фізкультурно-оздоровчі заходи в режимі дня; позакласні, поза академічні форми занять (спортивні секції, заняття в спортивних школах, самостійні заняття); спортивно-масові і фізкультурно-оздоровчі заходи.

З метою вирішення проблеми залучення до активних занять фізичною культурою дітей і молоді особливу увагу необхідно звернути на проведення дітьми дозвілля разом з батьками. Концепція сімейного активного відпочинку повинна бути визнана пріоритетною як на рівні пропаганди, так і на рівні організації дозвілля.

Особливу увагу потрібно приділяти роботі з молоддю за місцем проживання. Засоби фізичної культури і спорту можуть і повинні бути ефективно використані для профілактики асоціальної поведінки, а також на етапі виправлення молоді, яка вже здійснила протиправні дії. Для останньої групи населення потрібно створити необхідні умови для занять фізичною культурою і спортом у виправних закладах.

Концепція має також механізми реалізації основної мети і завдань, які застосовуються до різних груп населення: робітників, пенсіонерів, інвалідів, спортсменів високого класу та інших.

Методична інформація за своїм змістом є відображенням результатів науково-дослідницьких праць по створенню конкретних методик, скерованих на вирішення різноманітних проблем фізичної культури і спорту.

Фактографічна інформація за своїм змістом є свідченням про факт (сукупність фактів), які мають місце у сфері фізичної культури і спорту. Зазвичай, фактографічна інформація використовується в управлінні у наступних основних видах - статистична інформація, звітна інформація, ін.

Статистична інформація - первинний статистичний матеріал, який формується в процесі спостереження, пізніше підлягає систематизації, зведенню, обробці, аналізу і узагальненню з метою використання у процесі управління.

За способом передачі інформація поділяється на:

- письмову;
- усну;
- наочну (сюди відносяться графіки, рисунки, діаграми, таблиці, ін.).

За формою відображення розрізняють:

- візуальну (візуальний ряд у вигляді текстів, таблиць, малюнків), аудіо (слуховий сигнал);
- аудіовізуальну (поєднання візуального ряду та слухового сигналу).

За джерелами інформації розрізняють:

- зовнішню та внутрішню;

- вхідну і вихідну.

За ступенем обробки виділяють:

- первинну (інформація, яка надійшла на об'єкт управління);
- виробничу (перероблена на об'єкті первинна інформація);
- підсумовуючу (результат переробки первинної інформації, який готовий до передачі).

За часом використання прийнято виділяти:

- постійну (використовується систематично, протягом довгого часу);
- тимчасову (використовується не систематично, в обмеженому часі).

За можливістю використання інформація може бути:

- автентична (відповідає дійсності, придатна);
- дефектна (не відповідає дійсності, непридатна).

Джерелами збору інформації можуть бути: звіти, довідки, спостереження, доповідні записки, офіційна статистика, засоби масової інформації.

Розглянемо послідовність пошуку та обробки інформації:

- збір розрізнених відомостей із різноманітних джерел;
- відбір достовірного матеріалу.

Групування фактів за визначеними ознаками: приналежності, часу, учасникам, ін., тобто систематизація за допомогою таблиць, схем, графіків.

Утворення цілісного уявлення про сутність питання, яке вивчається, порівняльний аналіз з нормативами, аналогами, тестами і оцінками стану справи.

Необхідно пам'ятати, що однобоке висвітлення справи, навіть за дуже переконливими показниками, без порівняльного аналізу може призвести до невірних висновків.

Наприклад: в Фінляндії на одному хокейному полі, в середньому, тренується більше 6 команд, а в Україні - 2 команди. Можна зробити невірний висновок, що Україна краще за Фінляндію забезпечена хокейними полями. Але він невірний тому, що у Фінляндії функціонує 450 хокейних команд, а в Україні - 10.

Що стосується хокейних полів, то у Фінляндії їх 44 закритих і 30 відкритих (із штучним льодом), а в Україні відповідно 3 і 2.

Важливо вірно оцінювати значення інформації тому, що управління - це інформаційний процес із зворотнім зв'язком. Володіння достатньою і вірогідною інформацією і вірно зроблені висновки - основа прийняття оптимальних управлінських рішень.

Якщо розглядати організацію як відкриту систему, слід зазначити, що їй необхідні інформаційні взаємовідносини із зовнішнім середовищем. Прикладом таких взаємовідносин є інформація про ресурси, які надходять або повинні надходити до організації. Одночасно, фізкультурні організації відправляють за свої межі інформацію про діяльність у вигляді звітів, матеріалів планування, контролю тощо. Саме завдяки інформації про діяльність організації, яка надходить у зовнішнє середовище, створюється

так званий «імідж» організації. Інформація пересувається і в середині організації, між її рівнями та підрозділами. Тому в теорії управління розглядаються комунікації вертикальні (між рівнями управління) та горизонтальні (між підрозділами одного рівня).

Комунікації розрізняють міжособові та організаційні. Коли відбувається обмін інформацією між двома особами - комунікації міжособові, коли йдеться про обмін інформацією між структурними підрозділами організації, або між організаціями - комунікації організаційні.

На заваді успішного просування або обміну інформацією можуть виникати небажані перешкоди або бар'єри, які значно погіршують стан комунікацій. В міжособових комунікаціях бар'єри розрізняють вербальні (словесні) і не вербальні (поведінкові).

Вербальні бар'єри - це слова, за допомогою яких передається інформація і які можуть бути незрозумілими або невірно сприйнятими. Семантичні варіації не завжди бувають зрозумілими підлеглому, коли керівник застосовує терміни, яких підлеглий не знає. Неконкретність висловів також є вербальним бар'єром.

Невербальні бар'єри - це: неуважність, недоброзичливість, суворість, не зосередженість тощо, які можуть заважати успішному обміну інформацією. Те, як зустрічає керівник під час розмови, наскільки він уважний, як активізує до розмови - все це сприяє (або не сприяє) передачі інформації як зверху-вниз, так і знизу-вверх.

Вище йшла мова про необхідність зворотного зв'язку в процесі контролю, тобто інформації про те, як виконується робота. Цей зв'язок є також частиною між особових комунікацій тому, що він дає змогу встановити: чи дійсно розпорядження керівника сприйняті у вірному контексті?

Для ефективності комунікацій важливим є вміння слухати. Як стверджують фахівці управління, слухати треба не тільки факти, а і почуття, з якими вони передаються. Це дає змогу зрозуміти ситуацію і вказує на повагу до людини, яку слухають.

На шляху організаційних комунікацій також виникають перешкоди, яких слід уникати: перекручування повідомлень, особливо коли інформація рухається зверху-вниз. Такі перекручування можуть виникати у зв'язку із складністю між особових комунікацій (про що йшла мова вище) або навмисним додаванням, чи замовчуванням деяких аспектів розпорядження керівниками нижчих рівнів. Таким чином, коли розпорядження доходить до виконавців нижчого рівня, воно може мати інший зміст.

Інформаційні перевантаження також зашкоджують ефективним комунікаціям. Людина у стані інформаційного перевантаження неспроможна ефективно сприймати будь-яку інформацію, а також думати і діяти.

До комунікаційних перешкод належить і незадовільна структура організації. В організації з багатьма рівнями управління збільшується можливість перекручування інформації. Конфлікти між різними групами та підрозділами також зашкоджують ефективному обміну інформацією.

Прийняття рішень як і обмін інформацією - складова частина будь-якої функції управління. Необхідність приймати рішення проходить через все, що робить керівник, який визначає мету і прагне її досягти.

Керівникам в процесі управління організаціями доводиться приймати значну кількість рішень стосовно різних аспектів діяльності своїх організацій. Від їх вірності та своєчасності залежить ефективність роботи будь-якої організації. Саме тому прийняття управлінських рішень являє собою один з найбільш відповідальних видів діяльності в організаціях сфери фізичного виховання.

Управлінське рішення - це об'єктивно аргументована дія суб'єкта управління у відповідь на виробниче завдання, яке виникло, або потребує конкретизації цілі, виконавців, термінів, ресурсів, послідовності.

Поняття "управлінське рішення" багатозначне і використовується для визначення:

• процесу, який протікає в часі та здійснюється в декілька етапів (пошук і аналіз необхідної інформації, розробка, узгодження, прийняття, затвердження і реалізація управлінського рішення);

• явища (результат, акт вибору), яке проявляється в різних формах (закон, указ, постанова, розпорядження та ін.).

Сутність управлінського рішення як процесу і явища характеризується різними аспектами:

1.Економічний аспект проявляється в тому, що:

- на його розробку і реалізацію вимагаються фінансові, матеріальні та інші ресурси;
- від реалізації ефективного рішення очікується прямий прибуток або вигода, а помилкове рішення може призвести до збитків.

2.Організаційний аспект полягає в тому, що до розробки, прийняття і реалізації рішення можу залучатися не тільки персонал спортивної організації, але і представники інших організацій (наприклад, експерти, консультанти та ін.).

3.Правовий аспект пов'язаний з дотриманням діючого законодавства та підзаконних актів.

4.Соціальний аспект закладений в механізмі-дії рішення на персонал спортивної організації для узгодження колективних дій, створення комфортного середовища для працівників, всебічного розвитку особистості та ін.;

5.Технологічний аспект характеризується необхідністю забезпечення виконавців інформаційними засобами, технічними ресурсами та ін.

Характеристика змісту різних аспектів управлінського рішення призводить до висновку про те, що рішення концентрує в собі прояв загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль), а також специфічних функцій управління.

Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища організацій сфери фізичної культури і спорту вимагають прийняття різноманітних рішень.

Управлінські рішення можна класифікувати за певними ознаками:

- за функціональною скерованістю: плануючі, організаційні, активізуючі, координуючі, контролюючі. Інколи управлінські рішення мають стосунок одночасно до реалізації декількох функцій управління;
- за суб'єктом прийняття: хто приймає рішення;
- за об'єктом: для кого призначено;
- за способом фіксації або за формою: усні та письмові;
- за масштабом дії: для всієї організації або для підрозділу;
- за часом дії: довгострокові, середньострокові, короткострокові або оперативні, перспективні, стратегічні);
- за напрямом дії: внутрішні (регулюють проблеми організації), зовнішні (координують взаємовідносини з вищими організаціями);
- за ступенем визначеності: детерміновані (в умовах визначеності), ймовірні (в умовах ризику, пов’язаного з недостатньою інформацією), невизначені (в умовах невизначеності);
- за процедурою прийняття: особисті, колегіальні, колективні;
- за соціальною призначеністю або за змістом: вихідні визначальні (календарний план) або похідні (положення про змагання). Наприклад, рішення Верховної Ради України - визначальні; рішення місцевих органів влади, які стосуються виконання рішень Верховної Ради - похідні;
- за ступенем обов'язковості виконання рішення відповідальними особами. Рішення можуть бути категоричними, обов'язковими, що мають силу закону, директиви або наказу, а також рекомендаціями, які мають зміст поради, побажання.

У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається, на підставі певних принципів. Згідно з ними, рішення повинні бути:

- повноважними, тобто прийматися лише суб'єктом, який має право приймати таке рішення;
- законними, тобто відповідати чинному законодавству;
- узгодженими в усіх ланках із рішеннями, які приймалися раніше або приймаються одночасно;
- своєчасними, тобто враховувати стан об'єкту на даному етапі його розвитку, вимоги часу тощо;
- простими, ясними, логічними, послідовними та лаконічними.

Якщо рішення приймалися із дотриманням названих принципів, саме рішення та процес його виконання будуть ефективними.

У сфері фізичного виховання і спорту вирішуються різноманітні за характером і особливостями проблеми: педагогічні, методичні, управлінські, матеріально-технічні, комерційні та ін., які значно відрізняються одна від одної. Це обумовлює можливість та доцільність використання різних видів рішень, які приймаються при вирішенні тих чи інших проблем.

Процес прийняття стратегічних рішень складається з декількох етапів. Перелік етапів нагадує етапи стратегічного планування, які були подані

вище. Це логічно тому, що у стратегічний план закладаються рішення у вигляді пунктів або підрозділів плану.
Діагностика проблеми
Визначення критеріїв
Визначення обмежень
Виявлення альтернатив
Оцінка альтернатив. Кінцевий вибір
Охарактеризуємо коротко кожний з названих етапів.
Діагностика проблеми. Існує два підходи до визначення проблеми. Згідно першого, проблема - це ситуація, коли визначені цілі не досягнуті, тобто не відбулося те, що мало відбутися. Другий підхід пропонує розглядати проблему як потенційну можливість. Наприклад, спортивна споруда працює за планом і отримує прибутки але для її керівника є проблемою подальша раціоналізація і прибутковість роботи.
Перший етап вирішення проблеми - усвідомлення та встановлення симптомів труднощів або наявних можливостей. Для її виконання необхідно зібрати та проаналізувати внутрішню і зовнішню інформацію. При цьому слід бачити різницю між релевантною (такою, що відноситься до справи) та зайвою, недоречною інформацією, та вміти розрізняти їх.
Виявлення обмежень та критеріїв прийняття рішень. Рішення, що приймається, повинно мати важливу властивість - бути реальним. Тому слід враховувати обмеження: неадекватність засобів, недостатню кількість працівників, закони та етичні міркування, позиції вищих керівників тощо.
Одночасно визначаються стандарти, за якими будуть оцінюватися альтернативні варіанти. **Це - критерії прийняття рішень.**
Визначення альтернатив. Альтернатив може бути багато і розгляд усіх їх вимагає надмірної витрати часу, тому слід обмежитися найбільш реалістичними. Як одна з альтернатив повинна розглядатися можливість не приймати ніякого рішення (без діяти). У цьому випадку керівник повинен оцінити: що відбудеться, якщо нічого додатково не робити.
Оцінка альтернатив. Оцінка можливих рішень - це визначення переваг та недоліків і можливих наслідків кожного з них. Майбутнє завжди не визначено тому, що багато факторів можуть стати на перешкоді досягнення мети. Тому важливим моментом оцінки альтернатив є ймовірність здійснення кожного можливого рішення у відповідності до намірів.
Вибір альтернативи. Якщо всі попередні етапи прийняття рішення пройшли успішно, зробити вибір альтернативи неважко. Керівник просто обирає альтернативу з найбільш сприятливими загальними наслідками.
Будь-яке обране та визначене рішення слід реалізувати. Саме тоді можна буде говорити про реальну вірність та цінність прийнятого рішення. Рівень ефективності здійснення рішення підвищується, якщо воно буде визначено тими, кого стосується. Буває так, що рішення визначаються автоматично, але частіше керівникові доводиться переконувати у вірності своєї точки зору. Шанси на ефективну реалізацію проблеми збільшуються, коли підлеглі брали участь у виробці рішення.

Після того, як рішення почало діяти, важливим є встановлення зворотного зв’язку, тобто вимір і оцінка наслідків рішення або співставлення фактичних результатів з тими, на які керівник мав надію. Зворотний зв'язок дозволяє керівникові скоректувати реалізацію рішення. Оцінка рішення керівництвом відбувається, в першу чергу, за допомогою функції контролю, про яку йшлося вище.

Розглянемо три види рішень які зустрічаються в роботі фізкультурних організацій: бінарні, багатоваріантні та інноваційні.

Бінарні рішення. Сутність їх полягає в тому, що одна альтернатива виключає іншу за принципом: «або-так, або-ні», «або-або», а також під час прийняття рішення не проводиться глибокого аналізу всіх необхідних характеристик, присутня певна міра механічності (рішення за допомогою підкинутої монетки). Наприклад: два спортсмени претендують на одне місце в команді. В команду може бути включено тільки одного спортсмена, тому одна альтернатива повністю виключає іншу.

Бінарність, як явище, під час виробки та прийняття рішень є небажаною тому, що вона виключає повністю один із варіантів і обмежує пошук та можливості виробки та прийняття найбільш оптимального рішення проблеми, що виникла. На думку фахівців теорії управління причини виникнення бінарностіі в процесі прийняття рішення полягають у наступному:

- низька компетентність особи, яка приймає рішення;
- недостатній або поверхневий аналіз ситуації;
- відсутність необхідного часу на проведення достатньо глибокого аналізу проблеми, яка виникла.

Тому, щоб уникнути бінарності яка обмежує свободу особи - автора рішення, необхідно виконати додаткову роботу по можливому уникненню причин виникнення бінарності.

Багатоваріантні рішення. В діяльності фахівців сфери фізичної культури і спорту часто виникають проблеми, які важко або неможливо вирішити шляхом прийняття бінарного рішення. Такі ситуації можуть виникнути, коли фахівець стикається з великою кількістю критеріїв та альтернатив варіанту рішень. В такому випадку аналізуються всі альтернативи рішення", оцінюються різні варіанти критеріїв та бажаних характеристик. Слід також враховувати обмеження - тобто фактори, які можуть негативно вплинути на виконання управлінського рішення. Усі характеристики рішень далі ранжуються за ступенем важливості та оцінюється кожен з варіантів. Таким чином обирається найбільш прийнятне рішення.

Інноваційні рішення. Такі рішення відрізняються від розглянутих вище тим, що фахівець в даному випадку не має готових альтернатив.

Необхідність інноваційних рішень виникає тоді, коли проблема, що повстала, є нетрадиційною, новою, а старі, відомі раніше способи її вирішення, не підходять. Фахівцю в такому випадку слід перейти від раціонального до творчого мислення.

Для прийняття творчого рішення дуже корисним є дотримання таких положень:

- доцільно звернутися до колективної думки, застосувати колективну творчість;
- розпочинати слід з простих варіантів вирішення. Спеціаліст повинен пам'ятати, що вирішення проблеми не повинно бути складнішим за саму проблему;
- не доцільно прагнути відразу до ідеального варіанту рішення. Будь-яка ідея у процесі роботи удосконалюється. Практика свідчить, що спочатку виробляються менш ефективні рішення, які поступово комбінуються, сортуються, удосконалюються, після чого з них обираються найбільш оптимальні.

Управлінські рішення в організаціях сфери фізичної культури і спорту приймаються у формі цільових програм, планів, постанов, наказів, розпоряджень, бізнес-планів, та ін. З'ясуємо сутність управлінських рішень, які зустрічаються найчастіше.

Постанова - нормативний акт, який приймається колегіально (колегією, президією). Являє собою цільове рішення актуальної проблеми із зазначенням цілі, шляхів і ресурсів, термінів, виконавців, контролю за виконанням.

Наказ - нормативний акт, який приймається керівником або його заступником з метою вирішення основних оперативних завдань організації.

Розпорядження - правовий акт, який видається керівником з метою вирішення оперативних питань. Як правило має обмежений термін дії і стосується вузького кола посадових осіб.

План - головний інструмент координації зусиль персоналу організації, для досягнення поставлених цілей.

Цільова програма - нормативний адресний документ, який містить комплекс планових завдань, програмно-методичних, організаційних і соціально-економічних заходів, які забезпечують ефективне досягнення цілей у визначені терміни.

Типова структура управлінського рішення в організаціях сфери передбачає чотири частини:

назву рішення і органу (особи), який його прийняв;
змістовну частину;
підписи керівників (керівника);
додатки до рішення.

Змістовна частина, в свою чергу поділяється на констатуючу та постановлюючу.

У констатуючій частині, як правило, характеризується стан справ у відповідному розділі роботи організації, викладаються цілі та завдання на реалізацію яких скеровано рішення, що приймається.

Постановлююча частина містить перелік дій, шляхів, методів та необхідних ресурсів, які мають бути застосовані. Фіксуються відповідальні виконавці, терміни виконання та особи, які забезпечують контроль.

Текст постановлюючої частини рішення повинен мати наказовий спосіб викладення. Постановлююча частина поділяється на пункти, кожен з яких нумерується арабськими цифрами. Пункт повинен починатися із виконавчої дії, яка виражена у неозначеній формі дієслова (затвердити, рекомендувати, визначити). У якості виконавців можуть зазначатися як структурні підрозділи спортивної організації, так і окремі особи.

В останньому пункті постановлюючої частини зазначаються особи, на яких покладається контроль за виконанням рішення.

Накази, постанови та інші управлінські рішення, які приймаються в організаціях підписує керівник або його заступник.

Додатки до рішень, як правило, включають план заходу, інструктивно-методичні матеріали, таблиці соціальних і педагогічних нормативів.

Прийняття управлінського рішення вимагає кропіткої попередньої роботи. Для досягнення найбільшого ступеня дієвості управлінських рішень під час їх підготовки слід дотримуватися наступних вимог:

Повноважність. Суб'єкт, який Приймає рішення, повинен мати достатні формальні права, а об'єкти - нести певну відповідальність за виконання дорученої роботи.

Законність. Означає відповідність рішень чинному законодавству і відомчим обмеженням.

Забезпеченість ресурсами: лімітом часу, числом виконавців, рівнем їх кваліфікації, матеріальними, технічними можливостями.

Своєчасність. Реалізація прийнятого рішення, має здійснюватися у найбільш зручний для цього час, не заважати іншим видам робіт.

При формуванні прийнятого рішення рекомендується дотримуватись простоти його форми, логічної послідовності викладання змісту, розумної лаконічності.

Прийняття рішення можна розглядати з двох позицій:

- перша визначає ухвалення рішення як окрему дію, як вибір альтернатив, тобто вибір одного з кількох альтернативних варіантів;
- друга – полягає в тому, що ухвалення рішення є складним та тривалим процесом.

В житті і на виробництві людина часто стикається з ситуацією, коли необхідно швидко вибрати з декількох можливих варіантів дій, поведінки тощо лише один.

Згадаймо картину художника Васнецова «Витязь на роздоріжжі», яка ілюструє ситуацію з казки. Перед вершником – три дороги, а на величезному камені викарбувано: «Наліво підеш-сам згинеш, направо підеш, коня загубиш, а прямо підеш……». Отже тут витязь стикнувся з необхідністю вибору одного варіанту з трьох можливих.

Більш драматична ситуація розповідається в притчі про віслюка, що не міг вирішити, який з двох стіжків сіна ближче. Оскільки стіжки були розташовані на однаковій від нього відстані, та він так і не зміг прийняти рішення й загинув від голоду.

Цю притчу склав вчений і філософ XIV століття, один із ректорів Паризького університету Жан Буридан для того, щоб показати, до яких сумних наслідків може спричинити відсутність здатності ухвалювати рішення. Ця здатність полягає у тому, що людина, яка ухвалює рішення повинна мати волю. Особливо, якщо від наслідків рішення залежить добробут і доля багатьох інших людей. Тому в організаціях складні і відповідальні рішення ухвалюються не миттєво, а готуються протягом тривалого часу і охоплюють декілька етапів:

- виявлення та ідентифікацію проблемної ситуації, яка потребує вирішення;
- генерацію ідей;
- підготовку й розгляд альтернативних варіантів рішення;оцінювання та вибір найліпшого з них тощо.

У процесі підготовки та ухвалення рішень на виробництві може брати участь декілька (іноді десятки і навіть сотні) людей. **Наприклад,** текст колективного договору готують функціонери профспілки, а в ухваленні рішення щодо його прийняття беруть участь усі члени трудового колективу.

Розрізняють три основні види рішень:

- інтуїтивні рішення;
- рішення, що ухвалюють на основі суджень;
- раціональні рішення.

Інтуїтивне рішення являє собою вибір, здійснений лише на підставі відчуття, що він є правильним. Таке рішення інакше називають шостим відчуттям, інсайтом, осяянням.

Рішення на основі суджень – це вибір, обумовлений знаннями й досвідом: вибирається та альтернатива, яка була успішною раніше.

Раціональне рішення – вибір, обґрунтований за допомогою аналітичного процесу і не залежний від минулого досвіду. Процедура раціонального вирішення проблеми складається з п’яти етапів.

На першому етапі проводиться діагностика проблеми:

- усвідомлення та встановлення симптомів ускладнень, збоїв або потенційних можливостей;
- загальне визначення проблеми;
- з’ясування причин виникнення проблеми;
- збір релевантної (стосовно проблеми) інформації.

Другий етап передбачає формулювання загальних обмежень (щодо матеріальних, людських та фінансових ресурсів, обмежень в часі, в повноваженнях та ін..) та критеріїв прийняття рішень(щодо економічної ефективності, соціальних наслідків тощо).

Третій етап полягає у виробленні та формуванні можливих варіантів вирішення проблеми.

На четвертому етапі здійснюється оцінювання альтернатив з точки зору реалістичності та наслідків.

П’ятий етап полягає в остаточному виборі реалістичного варіанта з найбільш сприятливими наслідками.

У практичній діяльності в сфері бізнесу прийняття рішень значною мірою залежить від психологічних особливостей керівника – особи, що приймає рішення. Так Д.Дерлоу в своїй книзі «Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень» розрізняє два основних типи керівників за способом прийняття управлінських рішень: «зайці» і «черепахи». Перші мають схильність робити висновки швидко, а інші, навпаки, - довго думають і порівнюють варіанти, перш ніж вибрати один з них.

Обидва типи мають свої переваги та недоліки.

Зайці, наприклад, здатні:

- дуже швидко схоплювати ідеї та інформацію і відразу відтворювати загальну картину того, що відбувається;
- бачити короткі шляхи, які інші пропускають;
- приймати рішення, виходячи з будь – якого набору фактів;
- швидко реагувати на можливості та небезпеки;
- приймати рішення за мить до провалу;
- розпізнати можливість швидких змін та зрозуміти можливості, які за цим ховаються;
- прискорювати хід полій, якщо це необхідно.

Але зайці також схильні:

- використовувати короткі шляхи, навіть коли було б вигідніше піти в далекий обхід;
- виявляти нетерплячість щодо деталей;
- опускати важливі речі, поспішаючи взятися до виконання наступного завдання;
- покладатися на неглибокі пояснення складних проблем;
- бути нетерпимими до тих, хто сповільнює хід подій, особливо до «черепах», котрих вони вважають неробами;
- прискорювати хід подій, навіть коли це не потрібно;
- мало концентрувати на чомусь свою увагу;
- бачити лише один бік медалі;
- поспішати з рішеннями, в той час як варто було б почекати і розібратися.

З іншого боку, «черепахи» здатні:

- опрацьовувати складну та деталізовану інформацію і формувати цілісну картину;
- бачити обидві сторони медалі;
- бути дуже терплячим, коли хід подій затягується довше, ніж очікувалося;
- доводити справу до завершення;
- бути методичними;
- бачити глибші чинники, що лежать в основі проблеми;
- успішно відкладати рішення, що можуть трохи зачекати;
- скрупульозно ставитися до деталей;
- розробляти довготривалу перспективу.

Проте вони можуть:

- зациклюватися на непотрібних деталях;
- відсторонювати людей, які швидко приходять до висновків, особливо «зайців», котрих вони вважають поверховими;
- втрачати сприятливі можливості і занадто повільно реагувати на загрози;
- затримувати колег;
- страждати на відстрочки та аналітичний параліч;
- не бачити необхідності нагальних рішень;
- слабко реагувати на зміни;
- бути нерішучими.(22)

Етика менеджменту

Етичні знання – частина професійної діяльності менеджера. Спроможність менеджера діяти відповідно до етичних норм і правил істотно підвищує якість послуг, запропонованих споживачам, зменшує напругу в стосунках між співробітниками , дає можливість завоювати добру репутацію у колег та партнерів по бізнесу. В кінці-кінців від цього залежить економічний результат господарської діяльності організації.

Слово «етика» - давньогрецького походження і у першовитоках мало значення сільського житла, місце перебування, а згодом набуло іншого тлумачення і стало вживатись як синонім слів «звичай», «вдача», «характер».

У сучасному розумінні етика – це філософська наука, що вивчає мораль, тобто сукупність принципів, правил, норм поведінки, а також втілення їх у реальній поведінці та стосунках між людьми. Простіше кажучи – етика – це правила й принципи, що визначають правильну й неправильну поведінку людей (у даному разі у сфері управління).

Близьким до поняття «етика» за своїм значенням є широковживане нині слово «мораль». Історичні джерела приписують його утворення римському оратору й політичному діячеві Марку Туллію Ціцерону, який промовляючи слово «moralis», мав на увазі : «те, що стосується вдачі, характеру, звичаїв».

Сучасний менеджмент пропонує певні заходи для забезпечення етичної поведінки: набір і відбір людей з високими морально – етичними якостями; впровадження моральних кодексів, які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватись працівники організації, створення комітетів з етики, які роблять повсякденну оцінку практики з позиції етичних вимог; запровадження посади адвоката з етики; соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності та етики компанії; навчання етичній поведінці керівників і рядових працівників; взірець, власний приклад етичної поведінки менеджерів в управлінні підлеглими.

Для поліпшення етики організації нині широко використовуються морально-етичні кодекси й рекомендації із прийняття рішень.

Моральний кодекс - це документ, у якому сформульовані цінності організації й правила поведінки, яких очікує від працівників компанія.

Як правило моральний кодекс організації повинен включати три основні групи правил для співробітників:

- бути надійними членами організації;
- уникати незаконних або неналежних вчинків, здатних завдати шкоди організації;
- коректно й правильно поводитися з клієнтами й всіляко допомагати їм.

Fair Play / Чесна Гра

«Фэйр плэй» - (в англійський мові використовується поняття sportsmanship) – приблизний переклад «Чесна гра». Збірка етичних і моральних законів, заснованих на внутрішнім переконанні людини про шляхетність і справедливість у спорті. Принципи «фэйр плей» містять у собі: повагу до суперника; повагу до правил і рішень суддів — приймати всі рішення суддів і заперечувати їх коректно в окремому порядку; допінг і будь-яке штучне стимулювання не повинні впливати на результати; рівні шанси — всі спортсмени на старті змагань можуть однаково розраховувати на перемогу; самоконтроль спортсмена — стримуючи свої емоції, вміти адекватно сприймати будь-який результат двобою. Дані принципи констатують спортивне поводження і заперечують перемогу за всяку ціну.

При всіх найбільших національних олімпійських комітетах є спеціальні підрозділи, що пропагують і відстоюють ідеї «фэйр плей».

Основні завдання організацій «фэйр плей» на всіх рівнях: пропаганда ідей і принципів чесної гри, особливо в середовищі дитячого і юнацького спорту; нагородження спортсменів і команд преміями.

Прикладом істинно спортивного поводження став вчинок капітана збірної СРСР з футболу Ігоря Нетто. В матчі групового турніру чемпіонату світу 1962 року збірна СРСР зустрічалась зі збірною Уругваю. Нетто звернув увагу судді на те, що забитий радянською командою м’яч влетів у ворота уругвайців через дірку в сітці, збоку від штанги, і не повинен бути зарахований. Суддя скасував взяття воріт (хоча команда СРСР все ж таки виграла цей матч).

Першим спортсменом, нагородженим за чесну гру, став італійський бобслеїст Еудженіо Монті, який власними руками кілька разів допомагав вигравати олімпійське золото своїм суперникам.

2. Органи публічної влади в системі управління сферою

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

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

Ведучи мову про систему управління сферою фізичного виховання і спорту, слід зазначити, що найвищими органами управління всіма сферами суспільства є Президент та Уряд країни, які складають виконавчо-

розпорядчий орган держави і забезпечують практичний розвиток сфери фізичного виховання і спорту одночасно з розвитком інших сфер.

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

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

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

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

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

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

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

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

До названої умовної групи органів управління загальної компетенції належать Ради народних депутатів, на чолі з Верховною Радою України. Це вищий орган законодавчої влади, який приймає законодавчі акти, що регулюють розвиток фізичної культури і спорту в країні. Так, Верховною Радою України у грудні 1993 року прийнято Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який лежить в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичного виховання і спорту. Крім названого закону,

Верховною Радою прийнято Ще ряд законів, у яких йдеться про фізичну культуру (про охорону здоров'я, працю, освіту, та ін.)
складі Верховної Ради України діє **Комітет Верховної Ради** з питань сім'ї, молодіжної політики, спорту та туризму. Він вивчає проблеми, бере участь у розробці рішень Ради, ініціює законопроекти та здійснює експертизу законопроектів.
Аналогічні функції виконують ради обласного, міського та районного рівнів. Крім того, Ради народних депутатів, обласні, міські, районні адміністрації формують склад та керують діяльністю відповідних управлінь, відділів - державних органів спеціальної компетенції, які опікуються розвитком фізичної культури і спорту.
Рішення місцевих Рад носять нормативний характер і є обов’язковими для виконання всіма організаціями, які функціонують на їх територіях. Змістом роботи постійних депутатських комісій є розробка, ініціюванні рішень Рад щодо розподілу бюджетних коштів, створення чи ліквідації комунальних установ, організацій, підприємств.
Другу групу державних органів, які беруть участь у розвитку сфери фізичного виховання і спорту, складають органи відомчої компетенції. До її складу входить ряд міністерств та їх органи на місцях. До другої групи відносяться зокрема: Міністерство освіти і науки України, Міністерство транспорту та зв'язку, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство культури і туризму, Міністерство Оборони, Комітет Національної безпеки, Міністерство внутрішніх справ та інші.
Для керівництва розвитком фізичного виховання і спорту в рамках міністерств утворені відповідні управлінські структури. Так, у системі Міністерства освіти і науки України діє Комітет фізичного виховання і спорту (колишній Центральний спортивний клуб «Гарт»), він керує розвитком фізичного виховання і спорту дітей, учнівської та студентської молоді.
Комітет був створений наказом Міністерства освіти і науки України на виконання розпорядження КМ України від 16.05.2001р "Про вдосконалення системи організації роботи з фізичного виховання та спорту в навчальних закладах". Він здійснює управлінські та організаційно-методичні функції з фізичного виховання і спорту у навчальних закладах МОН України.
Територіальними структурними підрозділами Комітету є Кримське республіканське, обласні, Київське та Севастопольське міські Управління (відділи) з фізичного виховання та спорту.
Основні завдання Комітету:
- участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики з фізичного виховання і спорту в закладах та установах Міністерства освіти і науки України;
- координація роботи з фізичної культури, фізкультурно-оздоровчої і спортивної роботи в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, участь у науково-методичному забезпеченні цієї роботи;

- забезпечення пріоритетного значення фізичної культури і спорту в процесі навчання та виховання дітей і молоді як найдієвішого засобу зміцнення їх здоров'я, гармонійного розвитку, підвищення рівня працездатності та фізичної підготовленості;
- організація навчально-тренувального процесу і проведення спортивних заходів, які належать до компетенції Комітету, пов'язаних з підготовкою спортивних резервів;
- організація і проведення всеукраїнських універсіад, гімназіад, кадетських ігор, всеукраїнських спортивних ігор школярів, змагань серед учнівської та студентської молоді в навчальних закладах усіх типів і рівнів акредитації, незалежно від їх відомчого підпорядкування; забезпечення, спільно з Національним олімпійським комітетом, спортивними спілками студентської і учнівської молоді України та іншими зацікавленими організаціями комплектування збірних національних команд студентів і учнів та їх участь у всесвітніх універсіадах, європейських молодіжних фестивалях, всесвітніх гімназіадах, чемпіонатах світу серед школярів та студентів;
- сприяння розвитку олімпійського руху в Україні, створенню громадських фізкультурно-спортивних організацій, рад, фондів, комісій та координація їх діяльності згідно з чинним законодавством;
- сприяння зміцненню і розвитку матеріально-спортивної бази
- навчально-виховних, спортивних установ, закладів та організацій галузі;
- здійснення управління майном підвідомчих установ і організацій та контроль за цільовим використанням спортивних споруд навчальних закладів галузі;
- здійснення інформаційно-пропагандистської діяльності щодо ширення фізичної культури, спорту, здорового способу життя серед дітей, У Н1вської та студентської молоді, працівників освіти і науки [96].

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

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

- реалізує, державну політику, бере участь у розробці проектів Державної програми у сфері фізичного виховання і спорту;
- готує пропозиції з міжнародного та регіонального співробітництва з питань фізичної культури і спорту;
- організує проведення кафедрами галузевих навчальних закладів наукових та соціологічних досліджень, запровадження їх результатів в практику;
- проводить галузеві наради, семінари і конференції з питань фізичної культури і спорту;

• забезпечує укомплектування спортивним обладнанням та інвентарем, проведення фізкультурно-оздоровчої роботи, рекреаційних та реабілітаційних заходів серед працівників;
• вживає заходи щодо збереження, використання і функціонування мережі ДЮСШ, закладів спортивного профілю, спортивних клубів, команд, фізкультурно-оздоровчих та лікувально-фізкультурних закладів;
• визначає потребу у фахівцях фізкультурно-оздоровчого та спортивного профілю, визначає порядок атестації кадрів;
• забезпечує проведення системної фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи;
• вносить пропозиції до Єдиного календарного плану фізкультурно-оздоровчих та спортивних заходів;
• бере участь у комплектуванні збірних команд, сприяє їх участі у змаганнях;
• сприяє створенню та розвитку мережі сучасних центрів та клубів;
• сприяє впровадженню активних форм сімейного дозвілля;
• сприяє введенню до штатного розпису суб'єктів господарювання усіх форм власності посади інструктора з фізичної культури.

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

Міністерство молоді та спорту України - є центральним органом державної виконавчої влади спеціальної компетенції, підвідомчим Кабінету Міністрів України.

Міністерство забезпечує реалізацію державної політики з питань фізичної культури і спорту, несе відповідальність за їх розвиток. У межах своєї компетенції Міністерство організує виконання актів законодавства України і здійснює систематичний контроль за їх виконанням.

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

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

До складу Міністерства входять :
- Департамент фізичного виховання та не олімпійських видів спорту;
- департамент олімпійського спорту;
- департамент сімейної та гендерної політики;
- державний департамент з усиновлення та захисту прав дитини;
- департамент сприяння соціальному становленню та розвитку молоді;
- департамент економіки та фінансів;

- управління організаційно-аналітичного забезпечення роботи керівництва;
- управління організаційної роботи та планування;
- управління справами;
- управління кадрової роботи;
- відділ міжнародного співробітництва та європейської інтеграції;
- контрольно-ревізійний сектор;
- відділ оздоровлення та дозвілля департаменту сімейної та гендерної політики;
- відділ експертизи проектів нормативних актів і взаємодії з ВР України;
- договірно-правовий сектор;
- державна соціальна служба для сім'ї, дітей і молоді;
- головний спеціаліст з режимно-секретної та мобілізаційної роботи.

До Департаменту фізичного виховання та не олімпійських видів спорту входять відділи:
- фізкультурно-оздоровчої роботи;
- розвитку не олімпійських видів спорту;
- моніторингу фізичної культури, координації розвитку спор і у ветеранів та інвалідів;
- ліцензування фізкультурно-оздоровчої, спортивної діяльності та контролю за дотриманням ліцензійних умов.

До Департаменту спорту входять відділи:
- дитячо-юнацького та резервного спорту, наукового та медичного забезпечення збірних команд;
- єдиноборств та складно-координаційних літніх олімпійських видів спорту;
- циклічних та швидкісно-силових літніх олімпійських видів спорту;
- зимових видів спорту;
- сектор ігрових видів спорту.

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

Міністерству підпорядковуються:

- Республіканський комітет по фізичній культурі та спорту Автономної Республіки Крим;
- Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту 24 обласних держадміністрацій;
- Структурні підрозділи з фізичної культури і спорту районних Держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення.

Напрямки їхньої діяльності повністю узгоджуються з вище наведеними напрямками діяльності Міністерства та конкретизуються з урахування місцевих особливостей та ресурсів.

Висновки:

1. Чотири функції управління - планування, організація, мотивація і контроль - мають дві загальні характеристики: всі вони потребують прийняття рішень і для всіх необхідні комунікації - обмін інформацією. У зв'язку з тим, що ці два чинники зв'язують всі чотири управлінські функції, вмонтовані в них комунікації і прийняття рішень називають зв'язувальними процесами.
2. Важливо вірно оцінювати значення інформації тому, що управління - це інформаційний процес із зворотнім зв'язком. Володіння достатньою і вірогідною інформацією і вірно зроблені висновки - основа прийняття оптимальних управлінських рішень.
3. Керівникам в процесі управління організаціями доводиться приймати значну кількість рішень стосовно різних аспектів діяльності своїх організацій. Від їх вірності та своєчасності залежить ефективність роботи будь-якої організації. Саме тому прийняття управлінських рішень являє собою один з найбільш відповідальних видів діяльності в організаціях сфери фізичного виховання.
4. У практиці раціонального управління процес прийняття управлінських рішень відбувається, на підставі певних принципів.
5. Спроможність менеджера діяти відповідно до етичних норм і правил істотно підвищує якість послуг, запропонованих споживачам, зменшує напругу в стосунках між співробітниками , дає можливість завоювати добру репутацію у колег та партнерів по бізнесу.
6. Управління сферою фізичного виховання і спорту здійснюється органами публічної влади на рівні двох гілок влади: представницької та виконавчої.

Контрольні питання

1.Дайте визначення поняттю «інформація». Охарактеризуйте управлінську інформацію.
2. Охарактеризуйте етапи процесу прийняття стратегічних рішень.
3. Охарактеризуйте механізми пошуку та обробки інформації.
4. Охарактеризуйте класифікацію управлінських рішень за ознаками.
5.Охарактеризуйте види рішень які зустрічаються в роботі фізкультурних організацій.

6.Охарактеризуйте типову структуру управлінського рішення в організаціях сфери.
7. Охарактеризуйте етапи прийняття раціонального рішення.
8. Охарактеризуйте етику менеджменту.Наведіть прклади.
9. Охарактеризуйте органи публічної влади в системі управління сферою.
10. Охарактеризуйте органи державного управління спеціальної компетенції.

Лекція 3

Тема: Менеджмент закордонних спортивно-оздоровчих клубів.

Мета: ознайомити студентів з питаннями про менеджмент закордонних спортивно-оздоровчих клубів.

Завдання лекції:

1.Ознайомити студентів з менеджментом олімпійського і професійного спорту.
2.Ознайомити студентів з менеджментом громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.

План

1.Менеджмент олімпійського і професійного спорту.
2.Менеджмент громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.

Ключові слова: сучасний спортивний менеджмент, типологія фізкультурно-спортивних установ, принципи, функції менеджменту.
Основні поняття лекції:. *Олімпійська хартія, Міжнародна олімпійська система, економічні і правові аспекти професійного спорту*

По засвоєнню матеріалу лекції, студенти повинні :
- знати: складову менеджменту олімпійського та професійного спорту, громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості;
- вміти: визначити загальну структуру міжнародної олімпійської системи, охарактеризувати економічні і правові аспекти професійного спорту, економічну діяльність міжнародного олімпійського комітету, фінансування олімпійського спорту у різних країнах.

Менеджмент олімпійського і професійного спорту

1. Олімпійська хартія - основний правовий документ олімпійського спорту.

Олімпійська хартія - збірник правил і офіційних роз'яснень , де визначені основні принципи олімпійського руху, система управління олімпійським спортом.

Основи хартії розроблені Кубертеном і затверджені у 1984 році на I конгресі. Останній варіант прийнятий 96-ю сесією МОК в Токіо у 1990 році. Він включає в себе "Основні принципи" і п'ять розділів: *Олімпійський рух, МОК, міжнародні федерації, Національні олімпійські комітети, Олімпійські ігри.*
Основні принципи розглянуті вище. В розділі "Олімпійський рух" визначені задачи, функції і роль МОК, пояснені поняття "олімпійський символ", прапор, девіз, гасло, емблема, гімн, вогонь, факел та ін.
В розділі "МОК" дається пояснення юридичного статусу, членства, комплектування, структури і т.ін.
В розділі "Міжнародні федерації" подаються умови прийняття МСФ у МОК. На 1997 рік є 75 міжнародних спортивних федерацій 5-ти континентів, які входять у МОК.
В розділі "НОК" визначені питання ролі, функції, найменування, атрибутики НОК.
В розділі "ОІ" є чотири підрозділи: *організація і адміністрація ОІ, участь в ОІ, програма ОІ, протокол.* Тут же надаються принципи вибору міст організаторів ОІ, умови проживання в олімпійському селищі, вимоги до культурної програми, правила допуску спортсменів до ігор, подачі заявок, перелік заборонених препаратів та санкції за їх вживання, умови іключення нових видів спорту до програми ОІ, порядок відбіркових змагань, розклад змагань, запрошення , повідомлення, особисті та акредитаційні картки, нагородження, церемонія відкриття та закриття ігор.

Загальна структура міжнародної олімпійської системи
Міжнародна олімпійська система включає в себе :

- МОК ;
- МСФ;
- НОК;
- КА - континентальна асоціація (5 президентів);
- РОК - регіональні олімпійські комітети.

Крім того до олімпійської системи відносяться інші організації, установи, окремі особи і спортсмени.
У відповідності з Хартією МОК можна визнавати різні асоціації, недержавні організації, котрі пов'язані зі спортом і які діють на міжнародному рівні.
У структурі МОКу на сучасному етапі виділяються два напрямки: діяльність, що пов'язана з Олімпійськими комітетами на всіх рівнях (МОК, НОК, Асоціації НОК, Регіональні ОК - європейська, азіатська, американська, африканська); діяльність на основі спортивних федерацій (МСФ, регіональні СА, сезонних асоціації - літні, зимові види спорту).
Міжнародна олімпійська система є частиною міжнародної організаційної системи. Вона зв'язана з ООН, ЮНЕСКО, що дає змогу своєчасно реагувати на політичні умови, матеріально-технічне забезпечення олімпійського спорту.
МОК - вищий керівний орган олімпійського руху, котрий має всі права на ОІ. Утворений на конгресі в Парижі 23 червня 1894 року МОК - постійно діюча

міжнародна недержавна організація, утворена не для отримання прибутків, у формі асоціації із статутом юридичної особи.
Штаб-квартира МОК з 1915 року розміщується в Лозані на Плас дю Поле - площі палацу. Причиною обирання цього місця було наступне. Спочатку, з 1894 р., при утворенні МОКу , існувало правило у відповідності з яким резиденція МОКу протягом 4-х років повинна знаходитись в столиці чергових Олімпійських ігор. Право на проведення Олімпійських ігор у 1916 році отримала Германія. А в нейтральній Швейцарії проживав давній приятель П. Кубертена Годфрус де Блоне - член МОК з 1898 р., ініціатор швейцарського ОК . він запропонував на час війни розмістити архів МОК в Швейцарії. Потім, коли Президент МОК , як дійсний патріот, пішов на фронт, і як солдат, за його словами, не міг очолювати МОК, протягом декількох місяців їм керував де Блоне. Так штаб-квартира оказалася в Лозані. У 1916 р. П. Де Кубертен відкриває тут олімпійський інститут і міжнародне бюро спортивної педагогіки. У 1918 р. він переселяється в Лозану, де живе і працює на вілі "Моге-Рено", котра була предоставлена владою МОКу. В квітні 1918 р. муніципалітет Лозани переселяє штаб-квартиру МОК в замок Шато де Віді. Але ніхто, крім Кубертена, із наступних президентів МОК не знаходився постійно в Лозані. У 1980 році після обрання Президентом , Хуан А. Самаранч розширив сфери діяльності в цьому місті. Був побудований новий будинок (закінчено у 1986р).
Мета і завдання МОК. У відповідності з Олімпійською хартією:
- розвивати і координувати спортивну діяльність;
-здійснювати співробітництво з громадськими і приватними організаціями для служби масовому спорту;
- забезпечити регулярне проведення Олімпійських ігор;
- боротись з люьими формами дискримінації в спорті;
- сприяти підтриманню спортивної етики;
- боротись за дух чесного ведення спортивної боротьби;
- протидіяти політичним і комерційним зловживанням в спорті;
- не допускати виникненню загрози здоров'ю спортсменів.

Членство і комплектування МОК. МОК вибирає членів із числа осіб, котрі мають відповідну кваліфікацію , з країн, де існує признаний НОК. Офіційна мова - англійська, французька.
Звичайно обирається один член від країни, але від країни, де проводяться Олімпійські ігри - 2 члени. Використовують «зворотній принцип». За положенням до 75 років, середній вік - 62,7 роки, старше 61 р. - 60% членів МОК. В склад входять 7 жінок - 6 осіб учасниці Олімпійських ігор.
На 1 січня 1994 р. МОК визнавав 195 членів НОК і 31 МСФ. У той же час представників різних країн у МОК - тільки 79 (40%) і 7 МСФ (23%). За професією 24,2% банкіри і комерсанти; 20,5% - політики, 8,1% - дипломати (5 монархів, 25 міністрівпідкреслюють високий статус ...)
З 89 членів МОК (1994) - 30 - президенти НОК, 5 - президенти континентальних асоціацій, 10 - президенти МСФ.

За станом на 1 січня 1994 р. з моменту утворення МОК його членами були 389 чоловік, у тому числі 203 із європейських країн. На теперішній час в МОК працюють представники 79 країн (деякі мають двох представників) - Азія - 14 (15,7%), Африка - 15 (18%), Америка - 17 (19%), Європа - 38 (42,7%) Океанія - 4 (4,5).

Система обрання членів МОК постійно критикується з боку НОК і МСФ. Є невеликі європейські країни, які мають по два представники і майже не мають спортсменів, в той час як країни з великою спортивною базою не мають жодного представника в комітеті. Відрадним фактом рахується прийняття до МОК на прикінці 80-х років 7-х жінок (крім принцеси Ліхтенштейну шість жінок є учасницями Олімпійських ігор різних років).

Обов'язки членів МОК.

Кожен член МОК зобов'язковий :

- забезпечити представництво МОК у своїй країні;
- працювати у складі комісій МОК;
- допомагати розвитку олімпійського руху в країні;
- слідкувати а реалізацією програми МОК, включаючи «Олімпійську солідарність»;
- не менше разу на рік інформувати Президента МОК про розвиток олімпійського руху в своїй країні та його потребах;
- сповіщати Президента МОК про всі події, які заважали реалізації Олімпійській хартії в країні;
- виконувати доручення МОК, при необхідності представляти МОК в іншій країні чи території.

У 1997 р. нараховувалось 114 членів МОК . 48 - Європа, 20 - Азія, 20 - Африка, 21 - Америка, 5 - Австралія і Океанія.

На 107 сесії МОК його членом став Президент НОК Росії Віталій Смірнов плюс 7 спортсменів, серед яких такі відомі, як Ю.Титов, В.Борзов (Президент НОК України) та інші. Після 10 років роботи в МОК її члени можуть стати почесними членами МОК (без права голосу), якщо за віком вони вже не можуть працювати.

Основними органами МОКу є сесія, виконком, президія.

Сесія проводиться 1 раз на рік (обирає членів МОК), а в олімпійський рік - двічі.

Виконком складається з Президента, чотирьох віце-президентів і 6 членів. Вони слідкують за виконанням Олімпійської хартії, відповідають за фінансову діяльність, рекомендують осіб для обрання членами МОК. Президент обирається на 10 років таємним голосуванням. Повторно - на 9 роки. Віце-президенти - на 4 роки.

МОК проводить також Олімпійські конгреси - 1 раз за вісім років.

Для вивчення специфіки окремих питань і підготовки рекомендацій виконкому Президент МОК назначає соціальні комісії або робочі групи. На сьогодні в МОК діє 18 комісій (по допуску, культурі, новим джерелам фінансування, медицині, олімпійської солідарності, програмі ігор, пресі, радіо і телебачення, спорту для всіх, філателії, фінансах, юридичну, оцінки

підготовки до Олімпійських ігор, міжнародної ол. Академії, з олімпійського руху , спортсменів). Є також Рада з нагородження олімпійським Орденом, комісія з антидопінгового контролю, оцінки умов прийому та розміщення учасників Олімпійських ігор.

Однією з основних комісій є комісія з олімпійської солідарності. Вона керує фондом "Олімпійська солідарність" котра призначена для допомоги НОКам. Їх діяльність включає: пропаганду принципів ол.руху, організацію і проведення різних курсів і семінарів по підготовці кадрів, надання технічної допомоги. Фонд надає фінансову допомогу НОК , які приймають участь у Олімпійських іграх. За останні роки відрахування фонду збільшились. НОКи для участі у зимових Олімпійських іграх в Калгарі (1988) отримали 3,7 млн. дол., в Сеулі (1992) -9,5млн., в Атланті ще більше.

Значну роботу проводить комісія спортсменів (виникла у 1981 році після конгресу у Б-Б). Головне завдання комісії - співробітництво між спортсменами МОК. Ця комісія має своїх представників у всіх комісіях МОК, які мають відношення до спортсменів.

НОК та основи його діяльності

Нок - є керівним органом олімпійського руху в країні. Без визнання НОК МОКом спортсмени країни не можуть приймати участь в Олімпійських іграх.

НОК України , утворений у 1991 році визнаний у 1992 р.

В олімпійській Хартії відмічається, що НОК розвиває і захищає олімпійський рух у своїй країні. Обов'язки НОК:

- пропаганда на національному рівні принципів олімпізму;
- відкриття інститутів, розробка навчальних програм з олімпійського руху;
- розвиток спорту вищих досягнень;
- виступи проти дискримінації і насильства у спорті;
- боротьба проти вживання допінгу.

Виключно НОК представляє свою країну на Олімпійських іграх. У склад НОК входять : представники національних спортивних федерацій, спортсмени-олімпійці, члени МОК (якщо такі є).

Держава не може назначати членів НОК, він структурно відокремлений від держави.

Економічні і правові аспекти професійного спорту. Тенденції розвитку професійного спорту на сучасному етапі та перспективи його становлення в Україні

Розширення масовості олімпійського руху, постійне зростання витрат на будівництво й утримання сучасних спортивних споруд, зростаюча кількість змагань, необхідність будівництва сучасних навчально-тренувальних центрів, ускладнення спортивного обладнання й інвентарю і таке інше – все це вимагало і вимагає пошуку значних фінансових вкладень.

У середині 70-х років XX століття багато керівників спортивних організацій західних країн побачили, що їх уряди недостатньо підтримують спорт вищих досягнень. Вони почали пошуки альтернативних джерел його фінансування, що й стало причиною інтенсивної комерціалізації спорту.

Крім традиційних джерел фінансування спорту – власних доходів спортивних організацій (членських внесків, коштів від продажу білетів на змагання тощо) і державних субсидій, пов'язаних головним чином з будівництвом спортивних споруд, проведенням крупних змагань і наданням допомоги у підготовці спортсменів до Олімпійських ігор – у 70-ті роки з'являються нові джерела фінансування спорту вищих досягнень.

Спонсорство, ліцензування, реклама, маркетинг. Ці терміни, які зовсім недавно були характерні тільки для мови комерції, в останній час увійшли в словник спортивних менеджерів, тренерів, керівників міжнародного і національного спортивного руху. Показовою у цьому відношенні є трансформація економічної політики МОК за останні десятиріччя.

Економічна діяльність міжнародного олімпійського комітету

Протягом більш ніж п'ятдесяти років (1896-1948 р.р.) питання про фінансування МОК не порушувалось.

До першої світової війни усі члени МОК не тільки самостійно оплачували свої витрати але й вносили щорічний внесок у розмірі 25 швейцарських франків. Значну частину витрат МОКу складали особисті кошти президента МОК П'єра де Кубертена.

В цілому до другої світової війни система фінансування МОК будувалась на одному головному принципі – ніякі організації не повинні діставати прибуток від проведення Ігор.

Після другої світової війни спортивні організації опинилися у складному фінансовому положенні. Організація Олімпійських ігор 1948 р. у Лондоні не вимагала великих фінансових витрат і продаж білетів на змагання ще й надав організаторам Ігор прибуток.

У 1949 році в Олімпійську хартію був введений новий пункт: "усі прибутки, які отримуються в результаті проведення Олімпійських ігор (після відшкодування витрат, пов'язаних з їх організацією і відрахуванням визначеної суми у МОК), передаються у розпорядження НОК країни, де відбувалися Ігри. Ці гроші повинні бути використані для розвитку олімпійського руху і аматорського спорту". Це була пропозиція Е.Брендеджа. Так була зроблена перша спроба фінансування МОК за рахунок Олімпійських ігор.

До 60-х років МОК в основному задовольнявся відрахуваннями від продажу білетів на олімпійські ігри. Потім бюджет МОК став поповнюватись за рахунок того, що міста , які дістали право на проведення ОІ , почали перераховувати йому по 100 000 швейцарських франків. А з 60-х років почався продаж прав на трансляцію ОІ. Право на трансляцію VIII зимових Олімпійських ігор, які проводились у Скво-Веллі (США) було продано американській телекомпанії Сі-Бі-Ес за 50 000 доларів, а Ігор XVII Олімпіади у Римі (1960) – за 60 000 доларів.

По мірі збільшення вартості прав на телетрансляцію Олімпійських ігор зростали й прибутки МОК. Від оргкомітету ігор XVIII Олімпіади в Токіо (1964) МОК отримав 130 000 доларів, а від організаторів IX зимових Олімпійських ігор у Інсбруку (1964) вже 200 000 доларів.

На початку 80-х років XX століття, коли президентом МОК став Х.А.Самаранч, МОК починає активний пошук нових джерел фінансування. Рекламно-спонсорська діяльність і комерційна діяльність (реалізація монет, друкованої продукції) набувають значного поширення.

До 1972 р. МОК поділяв прибутки від продажу прав на трансляцію Олімпійських ігор тільки з оргкомітетами міст, які проводять ці Олімпійські ігри. Свою суму МОК поділяв з МСФ. З 1972 року МОК включив у схему розподілу телеприбутків і НОКи.

Для Олімпійських ігор 1988 і 1992 року МОК установив наступні принципи розподілу телеприбутків:

- 20% отримали оргкомітети – на забезпечення оптимальних технічних умов для усіх видів інформації;
- сума, яка залишилася, була поділена між оргкомітетом – 2/3 і МОК – 1/3;
- МОК поділив свою частину (після відрахування витрат) між МСФ, НОК і МОК (через програму "Олімпійська солідарність).

Аналізуючи комерційну політику МОК і МСФ, окремі фахівці вважають, що тільки після ігор XXIII Олімпіади у Лос-Анжелесі (1984) деякі керівники міжнародного спорту зрозуміли, як потрібно її організовувати і проводити.

У 1986 році з'явилася міжнародна олімпійська рекламно-спонсорська програма "ТОП". До програми "ТОП" приєдналися МОК, МСФ. ОКОІ, НОКи.

Програма "ТОП"-1 (1986-1988р.р.) дала МОКу 103 млн доларів. З яких 40 млн дістав оргкомітет ігор у Сеулі, 25 млн – оргкомітет ігор у Калгарі, 20млн – 154 НОКи всіх країн і 5 млн – МОК.

Сумарний прибуток від 12 спонсорів, які взяли участь у програмі ТОП-2 склав 170 млн доларів. Оргкомітети Олімпійських ігор у Альбервілі і Барселоні отримали біля 50% прибутків, МОК –7%, НОКи – біля 40%.

Від реалізації програми ТОП-3 (XVII зимові Олімпійські ігри 1994 р. у Ліліхаммері та ігри XXVI Олімпіади в Атланті) МОК розраховував отримати рекордну суму прибутків – 350 млн доларів, з яких 1/3 піде у бюджет Атланти, як міста – організатора ігор, а 2/3 розподіляються між оргкомітетом Олімпійських ігор у Ліліхаммері, НОКами та МОКом.

Після Олімпійських ігор 1988 р. достаток МОК складав 800 млн французьких франків (біля 72 млн доларів) при поточному бюджеті у 80 млн франків.

Після ігор 1992 р. казна МОК збільшилась приблизно на 100 млн доларів за рахунок продажу прав на телетрансляцію і програми ТОП.

Зараз реалізується програма випуску ювілейних олімпійських монет , в якій візьмуть участь країни, які проводили Олімпійські ігри (Канада, Австралія, Франція, Греція та інші). Кожна з цих країн випустила по одній золотій і по

дві срібні монети (до 100-річчя сучасного олімпійського руху). Крім МОК частину прибутків отримали і НОКи.
Безумовно, зв'язок між олімпійським спортом, засобами масової інформації і економікою і надалі буде зміцнюватись.

Фінансування олімпійського спорту у різних країнах

Зараз непросто показати систему фінансування олімпійського спорту, розглядаючи положення справ у цій сфері в різних країнах. Сьогодні абсолютно ясно, що фінансування системи олімпійського спорту повністю з державного бюджету є практично нереальним у зв'язку з економічною ситуацією у світі і зміною підходу до олімпійського спорту взагалі.
У 1992-1993 р.р. Національний олімпійський комітет України, Міністерство України у справах молоді і спорту, створені самостійні національні федерації з видів спорту, зустрілися з необхідністю кардинальної перебудови системи олімпійського спорту в країні і пошуку позабюджетних джерел його фінансування. Істотно, що основна увага була звернена на досвід західних країн, які мають чудові результати у справі пошуку різних джерел фінансування спорту.
Основними напрямками фінансування олімпійського спорту в Україні є:

- спонсорство;
- організація спортивних лотерей;
- виставок;
- презентацій.

І перш за все , треба набувати досвід у цій роботі, тому дуже важливо проаналізувати програми фінансового забезпечення олімпійського спорту у різних країнах.
Практично для кожної країни характерним є свій підхід до рішення фінансових проблем у сфері олімпійського спорту. Наприклад, участь у Олімпійських іграх спортсменів Німеччини і Франції фінансуються в основному урядами цих країн, а от НОКи США, Великобританії відправляють своїх спортсменів на ігри за рахунок коштів, що надаються фірмами і приватними особами.
Італійський спорт використовує для свого фінансування прибутки від футбольного тоталізатору і лотерей. Лотереї, як одне з джерел фінансування спорту, використовують спортивні організації й інших країн, у тому числі Австрія, Греція, Данія, Ірландія, Канада, Португалія, Фінляндія. За цим шляхом пішов і НОК України.
80-ті роки XX ст. ознаменувались у багатьох країнах Заходу більш широким використанням спорту у рекламних цілях за допомогою телебачення. З'явилися спортивні телеканали (Євроспорт).
Традиційні методи фінансування спорту поступово звільнюють місце системи, при якій гроші на розвиток надходять від бізнесу. Цей шлях обрали спортивні організації Великобританії, Німеччини, Швеції, Бельгії та інші країни. Наприклад, НОК Бельгії створив клуб спонсорів, який нараховує 40 фірм. Щорічний внесок кожної фірми 25 000 доларів, а 16 фірм з 40, ще надають додатково по 200 000 доларів на рік. Спонсори отримали право на

рекламу своєї продукції на змаганнях, які проводяться під егідою НОКу Бельгії.

Великобританія

За останні роки у спортивному житті цієї країни зросла роль Міністерства у справах спорту і Спортивної ради. Це пошук нових джерел фінансування англійського спорту, отримання фінансової підтримки з боку приватного сектору економіки.

Фінансування спортивних федерацій. Федерації здійснюють енергійні міри по самофінансуванню, зборів коштів через членські внески, проведення лотерей, погоджень зі спонсорами тощо. Певні субсидії надає Спортивна рада.

У кожному конкретному випадку розмір субсидії залежить від експертної оцінки потенціальної ефективності програм діяльності федерації, а також від того,в якій мірі ці програми відповідають стратегії Спортивної ради.

Найбільш популярний метод підтримки спорту вищих досягнень місцевою владою –дотації командам і окремим спортсменам, дотації спортивним організаціям. Більшість федерацій залежать від державного фінансування (воно забезпечує 40% відповідних витрат).

Олімпійський маркетинг і спонсорство. Англійський спорт вищих досягнень, включаючи й олімпійський спорт, фінансується також "фондом допомоги спорту" (САФ), який займається збиранням коштів для допомоги перспективним спортсменам, які беруть участь у Олімпійських іграх, чемпіонатах Світу, Європи, інших міжнародних змаганнях. Надає дотації, розмір яких визначається індивідуально для кожного спортсмена. САФ організує й проводить спортивні лотереї. Прибуткова частина бюджету САФ формується також за рахунок спонсорів. найпотужнішим олімпійським спонсором САФ є міжнародна страхова компанія "Міне". Її вклад у Олімпійські ігри 1988 року склав 1,5 млн фунтів стерлінгів.

Система соціального захисту спортсменів. Страхові компанії Великобританії охоче укладають договори з відомими спортсменами (як правило діючими), враховуючи, перш за все, рекламні міркування. Існують наступні види спортивного страхування:

- страхування на випадок можливого отримання спортсменом тяжких тілесних пошкоджень, які можуть мати смертельний кінець;
- страхування на випадок втрати кінцівки(ок);
- страхування на випадок втрати очей (ока);
- страхування на випадок повної втрати працездатності;
- страхування на випадок тимчасової втрати працездатності.

Німеччина

У цій країні держава надає підтримку суспільним спортивним організаціям: Німецькому спортивному союзу (ДСТ), а також НОКу у тих випадках, коли програми і заходи, які вони здійснюють, мають загальнодержавне значення.

До таких заходів мають відноситися: будівництво центрів для підготовки спортсменів вищої кваліфікації, їх матеріальна підтримка, яка пов'язана з

участю у тренувальних зборах і змаганнях, забезпечення федеральних тренерів тощо.
Державні дотації складають біля 80% річного бюджету ДСБ і біля 60% фінансових коштів, які щорічно надходять у розпорядження НОК цієї країни.
З недержавних джерел фінансування спорту вищих досягнень слід зупинитися на діяльності фонду "Допомога німецькому спорту", який відіграє виключно важливу роль у наданні різних видів допомоги елітним спортсменам Німеччини вже на протязі чверті віку (виник у травні 1967 р.). основна мета цього фонду - фінансування спортсменів для підготовки й участі у Олімпійських іграх, а також здійснення різних програм допомоги спортсменам.
Заяви на допомогу спортсменам подаються федераціями з видів спорту. Розміри й види допомоги залежать від того, який вид спорту представляє спортсмен, а також від його перспективності. Переважне право в отриманні допомоги мають кандидати в олімпійську збірну, члени національних команд і особливо обдаровані спортсмени в неолімпійських видах спорту.
Статут фонду Допомога німецькому спорту" передбачає наступні види грошової допомоги спортсменам:
-додаткові кошти на харчування;
-оплата транспортних витрат, пов'язаних з участю у тренуваннях і змаганнях;
-оплата за використання інвентарю та різних видів обслуговування (у тому числі й медичного);
-страхування життя від нещасних випадків у спорті, і в житті.
Усі спортсмени, які претендують на отримання такої допомоги від фонду, поділені на три категорії: "С" (юніори), "В" (перспективні спортсмени) і "А" (еліта). Розмір допомоги надається у відповідності з цією класифікацією.
Основним джерелом поповнення фонду є реалізація спеціальних поштових марок олімпійської серії.
В теперішній час фонд надає допомогу приблизно трьом тисячам спортсменів вищої кваліфікації. З 1967 по 1990 р.р. фонд надав допомогу 14.5 тис. Спортсменів, витративши на це біля 200 млн марок.
Рекламно-комерційна і ліцензійно-спонсорська діяльність спортивних організацій у Німеччині. Спортивні федерації у Німеччині знаходяться у дуже вигідному положенні у зв'язку з тим, що на протязі останніх десятиріч економіка цієї країни розвивається високими темпами і компанії охоче вкладають гроші у спорт (як правило у спорт вищих досягнень). Перш за все з метою реклами як під час змагань, так і реклама через окремих спортсменів, через національні збірні команди.
У 90-ті роки XX століття найбільш перспективною формою реклами є, як вважають фахівці маркетингу, включення назви фірми – спонсора у найменування змагань.

Італія

Управління спортивним бюджетом в країні здійснює НОК Італії (КОНІ). 80% бюджету складають прибутки від футбольного тоталізатору "Тотокальчо".

У 1989 р. прибутки КОНІ від "Тотокальчо" і від спортивної лотереї "Еналотто" склали більше 931,5 млрд лір (приблизно 745 млн доларів). Із даної суми федерація футболу Італії отримала 152 млрд лір, а всі інші спортивні федерації країни – 221 млрд лір.

Бюджет більшості національних спортивних федерацій Італії (за виключенням футбольної) на 90% складається з коштів, які надає їм КОНІ. При розподіленні коштів між федераціями головним критерієм є численність кожної з них, а також результати, які показують спортсмени даного виду спорту, особливо на міжнародних змаганнях.

Самим солідним бюджетом володіє федерація футболу, тим більше, що футбол дає КОНІ основну частину прибутку. Слід визначити, що "футбольний бізнес" є найкрупнішою галуззю національної економіки Італії. Доля уряду Італії у прибутках від футбольного тоталізатору "Тотокальчо" складає 26,8%.

Важливими джерелами фінансування КОНІ є прибутки від реклами, телебачення і спонсорів. Говорячи про спонсорство, слід підкреслити, що італійські компанії вважають спорт дуже вигідною сферою вкладання рекламного капіталу. Вони витрачають на рекламу і спонсорство у спорті 740 млн. доларів на рік.

Спонсори в Італії особливо "симпатизують" таким видам спорту, як автомотоспорт, футбол, велоспорт, баскетбол, волейбол. Більше всього спонсори допомагають автомотоспорту.

З усіх НОКів західноєвропейських країн КОНІ має найбільш стійке , фінансове положення, тому що має власне джерело фінансування – футбольний тоталізатор "Тотокальчо".

Канада

При розгляді фінансування спорту вищих досягнень у Канаді, слід підкреслити, що державні субсидії на підготовку елітних спортсменів за останні 10-15 років постійно зростають. У 1975-1976 р.р. уряд виділив спорту вищих досягнень 17 млн доларів. У 1979-1980 р.р. – 35 млн, у 1980-1986 р.р. – 50 млн, у 1990 р. ця цифра наблизилась до 100 млн доларів.

Така фінансова допомога була спрямована на проведення крупних змагань, утримання тренувальних центрів, будівництво спортивних споруд, підготовку спортсменів високої кваліфікації, включаючи їх матеріальне стимулювання, а також на утримання спортивних організацій.

Фінансування національних спортивних федерацій. В період олімпійського циклу 1989-1992 р.р. дотації спортивним федераціям з боку НОК Канади (КОА) склали 12 млн доларів. При визначенні суми субсидій федераціям враховувались результати, показані представниками даного виду спорту на ОІ 1988 р. у Сеулі і Калгарі.

Програми допомоги спортсменам. Усі спортсмени розподілені на три категорії – "А", "В","С".В категорію "А" включені спортсмени, які входять у вісімку найсильніших у світі – вони дістають щомісячно 650 доларів; в категорію "В" – з 9 по 16 місце. Вони отримують щомісячно по 550 доларів;

"С" – члени національних збірних команд Канади – в світовому списку нижче 16-го місця – щомісячно отримують по 450 доларів.
В кінці 1987 р. в Канаді було прийнято рішення про виплату стипендій канадським спортсменам і тренерам. Студент коледжу – член збірної команди Канади – 1000 доларів, університету – 2000 доларів. Стипендія тренеру – 8000 доларів. Число стипендій тренерам обмежена – 10 на рік.
Маркетинг і спонсорство. Перевагу мають спортивні федерації, які у свій час склали спонсорські угоди. Фірми – спонсори у 1991 році додатково надали допомогу гірськолижникам – 4 млн доларів. Серед спонсорів – найкрупніші пивоварні компанії Канади "Карлінг О'Кіф" та "Лабант". Щорічні внески компанії "Лабант" Канадському студентському спортивному союзу складають 100 тис. Доларів. Ця кампанія – головний спонсор олімпійської збірної Канади з хокею, а також окремих її гравців, допомагає ця кампанія і вищій канадській баскетбольній лізі.
З 1988 р. "Лабант" реалізує "батьківську програму", мета якої – різнобічна допомога батькам спортсменів – олімпійців. Така програма – перша в світі.

Економічні програми організації і проведення олімпійських ігор

Проведення сучасних Олімпійських ігор обумовлює вирішення великої кількості питань, які вимагають не тільки складної багаторічної організаційної роботи, але і значних матеріальних витрат.
Витрати на підготовку і проведення ігор Олімпіад і зимових Олімпійських ігор залежать від ряду факторів. Основні з них – наявність відповідаючих сучасним вимогам спортивних споруд, умов для розміщення учасників ігор і забезпечення їх усім необхідним (харчуванням, транспортом, різними видами обслуговування). Ось чому , коли столицями ОІ стають ті міста , в яких необхідні умови є, то можна обійтися відносно невеликими витратами. Наприклад, витрати на підготовку і проведення ігор XXIII Олімпіади у Лос-Анжелесі (1984) були відносно невеликими – 469 млн доларів (реконструкція старих спортивних споруд, олімпійське селище – студентські гуртожитки тощо).
У той же час підготовка і проведення інших Олімпійських ігор вимагала значних матеріальних витрат. Наприклад. При підготовці і проведенні ігор XУIII Олімпіади у Токіо (1964 р.) було витрачено біля 3 млрд доларів, ігри XX Олімпіади у Мюнхені (1972 р.) коштували 2 млрд марок, ігри XXI Олімпіади у Монреалі (1976 р.) – 1,4 млрд доларів, ігри XXIУ Олімпіади у Сеулі (1988 р.) – 2,5 млрд доларів.
Такі великі коливання у вартості підготовки і проведення Олімпійських ігор обумовлені тим, що у витратах враховуються не тільки безпосередні витрати, які пов'язані з організацією самих ігор, але і витрати на покращання інфраструктури міст, будівництво і реконструкцію спортивних споруд.
Наприклад, у Мюнхені 527 млн марок були спрямовані на організаційні витрати, 25 млн – на підготовку і проведення парусної регати у Кілі, а 1,35 млрд марок – створення матеріально-технічної бази Ігор і міста Мюнхена.

У Сеулі біля 1,7 млрд доларів було витрачено на будівництво олімпійського селища, розширення сеульського метрополітену, телецентру, будівництво доріг тощо.
Сьогодні всі розуміють , що Ігри – це не тільки організація змагань, але і розвиток інфраструктури міста на десятки років вперед. Тому весь час збільшується число міст – кандидатів на проведення ОІ.
Великий вплив на суму витрат чинить і політична ситуація, яка склалася в країні, місту, якому надається право стати столицею Олімпійських ігор. Значні витрати Токіо і Сеулу у значній мірі були обумовлені тим, що і в першому і в другому випадках держави вирішили не жалкувати коштів на ОІ і максимально використали їх для підвищення авторитету своєї країни на міжнародній арені, виводу її з часткової політичної і економічної ізоляції.
Треба визначити, що за всю історію Олімпійських ігор тільки троє Ігор надали прибуток – у Лондоні (1948), Лос-Анжелесі (1984) і Сеулі (1988 р.). починаючи з 1984 р. прибуток почали приносити й зимові Олімпійські ігри.
Ігри XIУ Олімпіади у Лондоні – перші після закінчення другої світової війни – були проведені на скромному організаційному і матеріально-технічному рівні і в силу цього принесли невеликі прибутки.
Ігри наступних олімпіад , як і зимові Олімпійські ігри зазнали збитків для міст-організаторів. Ситуація змінилась у зв'язку з проведенням Олімпійських ігор у Лос-Анжелесі, коли виникла ідея приватного оргкомітету цих Олімпійських ігор. У березні 1979 р. – за 1951 день до відкриття ігор – приватний оргкомітет Лос-Ажелесу не мав жодного цента на своєму рахунку і ніяких уявлень про Олімпійські ігрм і вимоги МОК.
Голова оргкомітету цих Ігор П. Юбберрот згадує, що з перших днів підготовки до Олімпійських ігор в основі своєї діяльності ЛАООК була єдина мета: провести найдешевші за останні 25 років Ігри і здобути максимально можливий прибуток.
Економічна програма Ігор XXIII Олімпіади стала чудовою школою олімпійського маркетингу і спонсорства для фахівців різних країн. Кількість фірм-спонсорів було обмежено 30. У число спонсорів були включені тільки ті фірми, які гарантували субсидії не менше 4 млн доларів. А фірм-офіційних постачальників цих Ігор було 50. Цілеспрямована робота ЛАООК зі спонсорами дозволила отримати 140 млн доларів.
За даними журналу "Спорт илюстредет" прибутки ЛАООК склали 619 млн доларів, в тому числі від продажу прав на телетрансляцію Ігор – 239 млн , білетів на змагання – 151 млн, товарів з олімпійською символікою- 121 млн, олімпійських монет – 28 млн, а від нарахування банківських процентів на капітал – 80 млн доларів. Витрати на проведення XXIII ОІ склали 469 млн доларів. Оргкомітет отримав прибуток 150 млн доларів, у 10 разів більше запланованих.
Аналіз економічних програм Олімпійських ігор у Лос-Анжелесі і ігор наступних олімпіад, а також зимових Олімпійських ігор останнього десятиріччя свідчить про те, що основними джерелами прибутків оргкомітетів є:

- проведення лотерей;
- продаж прав на телетрансляцію ОІ;
- виготовлення і реалізація олімпійських монет, пам'ятних медалей і поштових марок;
- прибутки від ліцензійної і видавницької діяльності;
- продаж білетів;
- спонсорські послуги;
- розміщення у готелях;
- оплата сервісу тощо.

Досвід XXIII Олімпійських ігор у Лос-Анжелесі (1984 р.)дістав розвиток у Сеулі (1988) при підготовці і проведенні Ігор XXIУ. Загальний прибуток оргкомітету в Сеулі склав 1 млрд 342,9 млн доларів. Витрати оргкомітету – 847,7 млн доларів. Чистий прибуток – 495,2 млн доларів.

Бюджет Ігор XXУ Олімпіади у Барселоні передбачав прибуткову частину у розмірі 1,073 млрд доларів, витрати – 1.069 млрд, тобто витрати були компенсовані.

Не має сумнівів в успішності економічної програми Ігор Олімпіади 1996 року в Атланті – витрати бюджету у 1,58 млрд доларів були компенсовані.

І ще одна суттєва деталь : аналіз економічних програм сучасних ОІ робить зрозумілим, чому вони ніколи не проводились на африканському континенті і чому перспективи отримання прав на проведення Ігор мають міста розвинених в економічному відношенні країн.

Сучасний ОС давно вже вийшов за рамки інтересів певної групи людей і організацій, зацікавлених тільки у розвитку спорту. Учасниками олімпійського руху є сьогодні дуже різні категорії осіб – державні й політичні діячі, представники різноманітних комерційних структур, спортивних федерацій, національних і регіональних об′єднань олімпійського спорту та інші. Їх діяльність призвела до того, що в останні роки система ОС притерпіла значних змін, які торкнулися його соціально-економічних, організаційних, правових, політичних аспектів.

ЛІТЕРАТУРА:

Основна література.

1. Платонов В.Н., Гуськов С.И Олимпийский спорт : Учебник (1-я книга). – К.: Олимпийская литература, 1994.
2. Платонов В.Н., Гуськов С.И Профессиональный спорт : Учебник (2-я книга). – К.: Олимпийская литература, 2000.

Додаткова література.

3. Гуськов С.И. Профессиональный спорт в США. – Спорт за рубежом, 1990, №8 – 11.
4. Гуськов С.И. Международный спорт и маркетинг. – М., ВНИИФК, 1990.
5. Гуськов С.И. Профессиональный спорт и международное олимпийское движение – Теория и практика физической культуры, 1991.

6. Гуськов С.Н. О современных тенденциях развития профессионального спорта в США. – Теория и практика физической культуры, №4, 1992.
7. Петровский В.В., Матвеев С.Ф., Драгунов Л.А. Профессиональный спорт. Методические рекомендации по учебной дисциплине. Выпуск 1. Министерство Украины по делам молодёжи и спорта, УГУФВиС, Киев, 1994.
8. Сейдж Д.Х. Индустрия профессионального спорта. – М., 1991. – Выпуск №8. – с.39 – 51.
9. Фомин Ю.А. профессионализация современного американского спорта. Материалы Всесоюзного симпозиума. – М., 1990. – с. 145 – 148.
10. Юшко Б.Н., Бородай А.В. Профессиональный спорт. Методические рекомендации по учебной дисциплине. Выпуск 2., Министерство Украины по делам молодёжи и спорта, УГУФВиС. Киев, 1994.
11. Вацеба О.М. Нариси з історії західноукраїнського спортивного руху. – Івано-Франківськ: Лілея-НВ. – 1997. – 232 с.
12. Величкович М., Мартинюк Л. Український рукопаш гопак. — Л.: Ліга-Прес. — 2003. — 152 с.
13. Винничук 0.Т. Історико-педагогічні аспекти розвитку фізичної культури. — Тернопіль: Астон. — 2001. — 404 с.
14. Волошин А.П., Ксендзенко Ф.М. У Олимпийской черты. — К., 1988. — 400 с.
15. Гречанюк О.О. Фізична культура Північного Причорномор'я в античний період (VI ст. до н.е. - IV ст. н.е.): Автореф. дис... к. фіз. вих.: 24.00.02 / Волинський держ. універ. ім. Л.Українки. — Луцьк. — 2000. — 16 с.
16. Грот Ю.И., Александров Ю.В. «Динамо» - люди, годы, факты. — Харьков: ХаДИФК. — 2001. — 388 с.
17. Деделюк Н.А., ЦьосьА.В. Традиції фізичного виховання в Київській Русі. — Луцьк. — 2004. — 192 с.
18. Зайдовий Ю. Історико-політичні та організаційні аспекти формування і розвитку Національних олімпійських структур в Україні та країнах Європи. — Л.: Українські технології. — 2004. — 176 с.
19. Золоті сторінки олімпійського спорту України / За ред. І.Н. Федоренка. — К.: Олімпійська література. — 2000. — 192 с.
20. Козій Ю.С. Організований спортивний рух в українській діаспорі США і Канади: Матеріали для лекцій з історії фізичної культури. — Львів. — 2000. — 26 с.
21. Концептуальні засади подальшого розвитку фізичної культури і спорту в Україні // Наука в олимпийском спорте. — 1998. — № 1. — С. 5 -12.

22. Кулик Я.Л., Костюк С.А., Петренко М.І. Історія виникнення й розвитку фізичної культури та спорту на Україні. - Вінниця: Логос, 1997. - 133 с.
23. Кулик В.В. Від всевобучу до світових рекордів. — К.: Здоров'я, 1971. — 183 с.
24. На олімпійських хвилях: Довідник УСЦАК (1981-1996) / Упорядник О.Твардовський. — Нюарк (США). — 1997. — 142 с.
25. Національна доктрина розвитку фізичної культури і спорту. — К., 2004. — 16 с.
26. Нога О.П. Світ львівського спорту 1900-1939 рр. Спортдосягнення, товариства, архітектура, вбрання, мистецтво. — Л.: Українські технології. — 2004. — 784 с.
27. Олейник Н.А. От ГИФКУ до первой в Украине Харьковской государственной Академии физической культуры (к 25-летию возрождения харьковского спортивного вуза) // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту: 36. наук. пр. / За ред. С.С. Єрмакова. — Харків: ХХПІ. — 2004. — № 15. — С. 221-228.
28. Олейник Н.А., Грот Ю.М. История физической культуры и спорта на Харьковщине (1874-1950). — Х.: ХДАФК. — 2002. — 376 с.
29. Олійник М.О. Організаційні аспекти управління фізичною культурою і спортом в Україні. — Харків: ХДАФК. — 2003. — 172 с.
30. Олімпійська хартія: Міжнародний олімпійський комітет. Перше офіційне видання / Переклад В Кулика, В. Геращенка, В. Снєгірьова. — К.: Олімпійська література, 1999.— 96 с.
31. Первов Г.А.,Доний В.М.От Николаева до Афин:Учебное пособие-Николаев.:2005.-347с.
32. Приступа Є.Н. Народна фізична культура українців. — Львів, 1995. — 254 с.
33. Приступа Є.Н., Пилат В.С, Традиції української національної фізичної культури. — Львів: Троян. — 1991. — 102 с.
34. Степанюк С.І. Історико-соціальні аспекти розвитку студентського спортивного руху в Україні: Автореф. дис... канд. фіз. вих.: 24.00.02 / Львівський держ. ін-т. фізичної культури. — Львів, 2003. — 20 с.
35. Теппєр Ю. Олимпийский паноптикум // Мой спорт. — 2004. — № 8 (23). — август. — С. 42-47.
36. Трофим'як Б.Є. Фізичне виховання і спортивний рух у Західній Україні (з початку 30-х років XIX ст. до 1939 року): Навчальний посібник. — К.: ІЗІМН. — 1997. — 419 с.
37. Український спорт: бібліографічний покажчик книжкових видань з фізичного виховання та спорту в Україні (1922-1941) / Уклад, та автор передмови О. Вацеба; Ред. кол.: Б. Якимович, О. Вацеба, М. Герцик та ін. — Львів: ЛНУ ім. І. Франка. — 2002. — 120 с: іл. — (українська біобліографія. Нова серія; 4.6).

38. Філь С.М., Аркуша А.О. Фізична культура в Україні у період 1917-1929 рр. // Проблеми и перспективи развития спортивних игр и еди-ноборств в высших учебных заведеннях: Сборник статей под ред. С.С. Ермакова / электронная научная конференция (Харьков, 15 января 2005 года). — Х.: ХГАДИ. — 2005. — С. 160-163.
39. Шахлин Б.А. Олимпийский орден. — К.: Олимпийская литература. — 2004. — 254 с.

Лекція 4
Тема: Менеджмент спортивних змагань

Мета: ознайомити студентів з питаннями про менеджмент спортивних змагань.

Завдання лекції:
1.Ознайомити студентів з менеджментом спортивних шкіл і клубів України.
2.Ознайомити студентів з менеджментом громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.

План
1.Менеджмент олімпійського і професійного спорту.
2.Менеджмент громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості.

Ключові слова: сучасний спортивний менеджмент, типологія фізкультурно-спортивних установ, принципи, функції менеджменту.
Основні поняття лекції:. *Олімпійська хартія, Міжнародна олімпійська система, економічні і правові аспекти професійного спорту*

По засвоєнню матеріалу лекції, студенти повинні :
- знати: складову менеджменту олімпійського та професійного спорту, громадських об'єднань фізкультурно-спортивної спрямованості;
- вміти: визначити загальну структуру міжнародної олімпійської системи, охарактеризувати економічні і правові аспекти професійного спорту, економічну діяльність міжнародного олімпійського комітету, фінансування олімпійського спорту у різних країнах.

1.Менеджмент спортивних шкіл і клубів України.
Всеукраїнська спортивна спілка школярів. Всеукраїнська спортивна спілка школярів є. громадською організацією фізкультурно-спортивної спрямованості, основними завданнями якої є:

- залучення школярів у позанавчальний час до фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності у загальноосвітніх та професійно-технічних навчальних закладах;
- організація і проведення спортивних змагань серед школярів;
- забезпечення участі школярів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

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

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

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

Всеукраїнська спортивна спілка студентів. Всеукраїнська спортивна спілка студентів є громадською організацією фізкультури спортивної спрямованості, основними завданнями якої є;
- залучення студентів у позанавчальний час до фізкультуро-оздоровчої та спортивної діяльності у вищих навчальних закладах;
- організація і проведення спортивних змагань серед студенті;
- забезпечення участі студентів у відповідних міжнародних спортивних змаганнях.

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

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

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

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

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

Спортивна школа - позашкільний навчальний заклад спортивного профілю, який забезпечує розвиток здібностей вихованців в обраному виді спорту, що визнаний в Україні, створює необхідні умови Для гармонійного виховання,

фізичного розвитку, повноцінного оздоровлення, змістовного відпочинку і дозвілля дітей та молоді, самореалізації, набуття павичок здорового способу життя, підготовки спортивного резерву для збірних команд України.
До спортивної школи приймаються всі особи, які бажають займатися фізичною культурою і спортом і виконали нормативи з т фізичної підготовленості, встановлені навчальними програмами з видів спорту, та не мають медичних протипоказань.
В Україні функціонують наступні типи спортивних шкіл:
- комплексні дитячо-юнацькі спортивні школи
- дитячо-юнацькі спортивні школи з видів спорту
- дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів
- спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи олімпійського резерву
- спеціалізовані дитячо-юнацькі спортивні школи для інвалідів
- паролімпійського та дефлімпійського резерву.
На 1.01.2008 року в Україні працювало 1688 дитячо-юнацьких спортивних шкіл, у тому числі 254 спеціалізованих.
Спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності. Не залежно від підпорядкування, типу та форми власності управління діяльністю спортивних шкіл здійснює Мінсім'ямолодьспорту та Міністерство освіти і науки України.
Спортивна школа є юридичною особою і діє на підставі статуту, який розробляється на основі «Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу» [122] та затверджується засновником (власником).
Засновниками (власниками) дитячо-юнацької спортивної школи можуть бути: центральні та місцеві органи виконавчої влади і органи місцевого самоврядування; фізкультурно-спортивні товариства, інші громадські організації фізкультурно-спортивної спрямованості; підприємства, установи, організації та їх об'єднання; громадяни України.
Спортивна школа у місті повинна мати не менше восьми посад тренерів-викладачів, у сільській місцевості - чотири (спортивна школа для інвалідів - відповідно чотири і три), а також власну або орендовану матеріально-технічну базу, науково-методичне і медичне забезпечення, необхідні кошти, зокрема фонди оплати праці.
У комплексних спортивних школах діють відділення не менш як з двох видів спорту. Відділення з виду спорту спортивної школи включає такі групи:
- початкової підготовки
- попередньої базової підготовки
- спеціалізованої базової підготовки
- підготовки до вищих досягнень.
Спортивна школа підлягає державній атестації не рідше одного разу на десять років.
Рейтинг спортивних шкіл України здійснюється згідно єдиної системи оцінки роботи фізкультурно-спортивних організацій [91]. Спортивним школам надаються категорії:

1. вища - Міністерством України у справах сім'ї, молоді та спорту за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій;
2. перша - структурним підрозділом з фізичної культури та спорту Ради міністрів АР Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських держадміністрацій за поданням структурних підрозділів з фізичної культури та спорту райдержадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення;
3. друга - структурними підрозділами з фізичної культури та спорту районних держадміністрацій або органів місцевого самоврядування для міст обласного значення за поданням засновника спортивної школи.
Категорія надається спортивній школі на чотири роки. Після закінчення зазначеного терміну категорія підтверджується або змінюється.
Спеціалізованою дитячо-юнацькою школою олімпійського резерву може бути лише спортивна школа, яка розвиває олімпійські види спорту і має вищу категорію. Це стосується також спеціалізованих дитячо-юнацьких спортивних шкіл для інвалідів паралімпійського та дефлімпійського резерву.
Спортивні школи мають право відкривати **спеціалізовані класи** у загальноосвітніх навчальних закладах (для вихованців-інвалідів у спеціальних школах-інтернатах). Вихованці спеціалізованих класів з видів спорту із продовженим днем навчання та поглибленою навчально-тренувальною та спортивною роботою забезпечуються харчуванням.
Відкриття спеціалізованих класів здійснюється на виконання вільного рішення керівників загальноосвітнього навчального кладу та спортивної школи на підставі укладеної між ними угоди, що погоджується із структурними підрозділами з питань освіти та фізичної культури і спорту місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.
Директор спортивної школи, за погодженням із педагогічною радою загальноосвітнього навчального закладу (спеціальної школи-інтернату) та батьками учнів, або особами, що їх замінюють, може вносити пропозиції щодо зміни термінів початку та закінчення навчального року, півріччя, складання іспитів з урахуванням результатів виконання учнями спеціалізованого класу навчальної програми з виду спорту
Школа вищої спортивної майстерності (ШВСМ) Школа вищої спортивної майстерності - це позашкільний навчальний заклад, основним напрямом діяльності якого є спортивний, що забезпечує підготовку спортсменів вищих категорій до складу національних збірних команд з відповідних видів спорту. Станом на 01.01.2008 року в Україні налічувалося 32 ШВСМ.
ШВСМ організують свою роботу за принципом міжвідомчого організаційно-методичного і навчально-тренувального центру для підготовки кандидатів у збірні команди країни [93]. Школа вищої спортивної майстерності:
- створюється рішенням відповідних центральних та місцевих органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, фізкультурно-спортивними

товариствами, які мають статус всеукраїнських, за погодженням з центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту;

- діє на підставі документу організаційного регламентування, який відповідає «Положенню про школу вищої спортивної майстерності», затвердженому центральним органом виконавчої влади з фізичної культури і спорту;
- фінансується засновниками у порядку, встановленому законодавством.

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

ШВСМ проводить навчально-виховну, організацій но-методи чи у, організаційно-масову, навчально-тренувальну та спортивну роботу.

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

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

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

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

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

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

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

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

У 90-х роках колективи фізкультури в багатьох навчальних закладах незалежної України перестали існувати, що не сприяло активізації фізкультурної роботи з учнями. У Цільовій комплексній програмі "Фізичне виховання - здоров'я нації" [136] перед МОіН було поставлено завдання щодо

утворення в навчальних закладах спортивних клубів, які змогли би замінити давно практично не існуючі колективи фізкультури.
Для виконання вищезазначеного завдання у березні 2002 року Міністром освіти і науки було видано наказ «Про утворення фізкультурно-спортивних клубів у вищих, середніх і професійно-технічних навчальних закладах», яким одночасно затверджувався "Типовий Статут фізкультурно-спортивного клубу спортивної спілки учнівської молоді загальноосвітнього та професійно-технічного навчального закладу" [103, 123].
Типовий статут є основним документом для розробки Статутів клубів, які створюються у навчальних закладах, можуть відрізнятися один від одного і є документом організаційного регламентування діяльності клубу після затвердження загальними зборами або конференцією.
Ініціатором утворення спортивних клубів у навчальних закладах, їх юридичним та фінансовим гарантом повинні виступати Ради загальноосвітніх чи професійно-технічних навчальних закладів.
Спортивний клуб є громадським фізкультурно-оздоровчим і спортивним формуванням. Діяльність клубу будується на основі самоуправління, добровільності членства та участі в його справах. Клуб може бути оформлений як юридична особа: мати свою назв)', печатку, штамп, спортивний знак, емблему, форму, прапор та іншу атрибутику.
Мета діяльності клубу: створення сприятливих умов для занять різноманітними формами оздоровлення, фізичною культурою і видами спорту учнів і вчителів (або викладачів) навчальних закладів.
Головні **завдання** клубу:
- залучення учнівської молоді до регулярних занять фізкультурою, спортом і туризмом;
- організація і проведення масових фізкультурно-оздоровчих і спортивних заходів;
- зміцнення спортивної бази, ефективне використання природних умов;
- забезпечення виконання державних програм розвитку фізичного виховання і спорту;
- формування в учнівської молоді погреби у зміцненні здоров я засобами фізичної культури і спорту;
- пропаганда здорового способу життя, впровадження фізичної культури в навчання, роботу, побут, відпочинок учнів, вчителів (викладачів).
У діяльності клубу повинні бути присутніми такі напрями:
- Фізкультурно-оздоровча і рекреаційна робота, спрямована на зміцнення здоров'я та впровадженні здорового способу життя;
- Фізкультурно-спортивна робота з розвитку видів спорту, обраних членами клубу;
- Професійно-прикладна фізична підготовка для успішного оволодіння професією (в спортклубах ГІТУ).
Організаційною основою діяльності клубів є осередки, які утворюються у класах чи групах ІІТУ. Осередок організується за умови подання заяв чи

списків з підписами членів колективу, які бажають бути членами спортивного клубу, займатися у його секціях та гуртках.
Вищим органом клубу є загальні збори членів (конференція) яка проводиться раз на 2 роки. В ній беруть участь делегати від осередків:
- у загальноосвітньому навчальному закладі 1 ступеня (молодший шкільний вік) - представник батьківського комітету або класний керівник;
- 2 ступеня (середній шкільний вік) - представник батьківського комітету або учень;
- 3 ступеня (старший шкільний вік) та ПТУ~ учень, представник класу або групи.

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

Членство в клубі може бути індивідуальним і колективним. Прийом до членів клубу здійснює правління, вихід - розглядається осередком і правлінням.
До осіб, яки є членами клубу, ставляться вимоги регулярно проходити медичний огляд, вести самоконтроль за станом свої о здоров'я, вести здоровий спосіб життя.
Фінансування клубу може здійснюватися з будь-яких джерел не заборонених чинним законодавством.
У вищих начальних закладах 1-11 рівнів акредитації на громадських засадах функціонують студентські спортивні клуби (або колективи фізичної культури, якщо клуби ще не утворені). У вищих начальних закладах II1-IУ рівнів акредитації клуби почали утворюватися у 50-ті роки минулого століття і функціонують традиційно.
Мета діяльності спортивного клубу вищого закладу освіти (ВЗО) - сприяння підготовці фахівців, здатних використовувати та впроваджувати фізкультуру і спорт у навчально-виробничу діяльність, дотримуватися здорового способу життя.
Спортивний клуб ВЗО вирішує наступні **завдання**:
- залучення студентів, аспірантів, викладачів, співробітників до фізкультурних занять;
- зміцнення здоров'я, зниження захворюваності, підвищення рівня професійної готовності, соціальної активності всіх членів колективу;

- організація та проведення масових оздоровчих, фізкультурних і спортивних заходів;
- утворення клубів за інтересами, секцій, команд з видів спорту;
- пропаганда фізичної культури, здорового способу життя, організація змістовного дозвілля.

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

Його завданням, як громадської організації, є розвиток громадський початків у фізкультурно-оздоровчій та спортивній роботі, навчання, підвищення кваліфікації та практичне використання громадського фізкультурного активу, фізкультурних організаторів, голів курсових і>1 факультетських рад, громадських інструкторів і тренерів, суддів.

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

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

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

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

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

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

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

Принципи функції і методи спортивних змагань

Спортивні змагання і спортивно-масові заходи – важлива і найбільш яскрава форма функціонування фізичної культури і спорту в суспільстві. За допомогою масових змагальних ігор збагачувався народний досвід фізичного виховання.

Широко були поширені ігри в «бабки», стрільба з лука по бабках, встановленим у всю ширину вулиці. У народному середовищі мали широке поширення фізичні вправи: біг, лазіння, плавання, ходьба на лижах, метання

в ціль; застосовувалися різні засоби в іграх: м'ячі, ціпки, ходулі, тичини, ключки. Народні ігри регламентувалися цілим рядом неписаних правил. Наприклад, у боях стінка на стінку: лежачого не бити, битися віч-на-віч, заначку в рукавицю не класти, на чужий бік не переходити, підніжки не ставити. Тільки в чесних боях зараховувалася перемога.

В наш час відатніспортсмени отримують заслужене суспільне визнання і винагороди за успіхи і високі досягнення.

З позиції менеджменту спортивне змагання необхідно розглядати як один з видів педагогічної змагальної діяльності, в якій реалізуються фізичні здібності спортсменів, що змагаються, і задовольняються спортивно-видовищні потреби населення.

Тлумачний словник спортивних термінів визначає спортивні змагання як різні по характеру діяльності, масштабу, цілям спеціально організовані заходи,учасники яких в ході неантагоністичного суперництва в суворо регламентованих умовах змагаються за першість, досягнення результату, порівнюють свій рівень підготовки в будь-якому виді спорту, спортивній дисципліні.

Спортивні змагання мають ряд специфічних особливостей:

-система робудови змагань з послідовним нарощуванням рівня конкуренції і відповідно вимог до досягнень спортсменів;

-уніфікація складу дій спортсменів, умов їх виконання і способів оцінки досягнень (правила змагань);

-регламентація поведінки спортсменів у відповідності з принципами неантагоністичної конкуренції.

В цілому ж змагальна діяльність являє собою одну з форм конкуренції і може бути визначена як цілеспрямована активність суб'єктів спортивної діяльності (спортсменів) на досягнення максимального результату.

Узагальнення вітчизняного досвіду показує, що до спортивних змагань і фізкультурно-масовим заходам традиційно відносяться:

- Змагання і фізкультурно-спортивні заходи для дітей, сімей,ветеранів спорту, туристичні походи (піші, лижні, водні);
- Фізкультурно-спортивні свята;
- Масові змагання з різних видів спорту, кроси, пробіги, естафети, багатоборства;
- Комплексні спортивні змагання і спартакіади;
- Чемпіонати міста, регіону, України, Європи, світу, Олімпійських ігор.

В рамках системного підходу спортивні змагання являють собою відкриту соціально-педагогічну систему, основними структурними елементами якої є, по-перше, педагогічно організована діяльність спортсменів, що змагаються; по-друге, діяльність організаторів змагань; по-третє, потрєбітельская фізкультурно-спортивна діяльність глядачів.

Стосовно до підготовки спортсменів спортивні змагання характеризуються наступними рисами:

-спортивні змагання розглядаються не як самостійне явище, а як складова частина навчально-тренувального процесу, засіб досягнення високих спортивних результатів;
-педагогічне значення змагань заключається в тому, що вони визначають зміст підготовки спортсменів;
-закономірності спортивного тренування визначають організацію системи змагань.
Що стосується масових фізкультурно-спортивних заходів то деякі фахівці, в залежності від направленості, поділяють їх на спортивні змагання, рекламно-пропагандиські і навчально-тренувальні заходи.
Спортивні змагання з видів спорту – проводяться по загальноприйнятим правилам відповідно до виду спорту. До них допускаються спортсмени, які пройшли підготовку в спортивних секціях.

Рекламно-пропагандиські заходи проводяться у формі показових змагань, показових виступів, конкурсів, бліцтурнірів тощо.
Навчально-тренувальні змагання проводяться для спортсменів в фізкультурно-оздоровчих групах по спрощеним правилам.

Функції спортивних змагань

Під функціями спортивних змагань розуміють об’єктивно належні йому характеристики.що сприяють задоволенню певних потреб особистості у видовищних фізкультурно – спортивних послугах. Аналізуючи функції спортивного змагання, необхідно виходити з того, що основним продуктом змагань є результат – зайняте місце, перемога, встановлений рекорд і пов’язане з цим відповідне дійство. На основі цього центральною функцією спортивних змагань необхідно вважати визначення міст суперників які змагаються та спортивних команд.
Зовнішніми, по відношенню до змагань, необхідно вважати спортивно-видовищну, гедоністичну, рекреативну функції.

Нормативно- правова база по регулюванню діяльності щодо проведення спортивних змагань

Організаційно-управлінськіоснови вітчизняної сфери фізичної культури і спорту, в тому числі проведення спортивних змагань, базуються на нормативно-правовій базі: Закон України «Про фізичну культуру і спорт», який лежить в основі законодавчої бази функціонування всіх підсистем сфери фізичного виховання і спорту, Кримінальний кодекс України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, тощо.

- Закони, які мають вищу юридичну силу і приймаються Верховною Радою України;

Підзаконні акти, які видаються Радами Народних Депутатів інших рівнів і мають силу законів на територіях;
Специфічні правові акти, які розробляються та діють тільки в сфері фізичного виховання і спорту і є обов'язковими для всіх організацій сфери.
До правових актів першої групи належать Конституція України та Закони України. У переліку законів можна назвати такі:

Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII та зміни від 13.10.1994р. № 200/94-ВР, від 18.06.1999р. № 770-XIУ, від 10.02.2000р. № 1453-ИІ, від 21.06.2001 № 2548-ИІ .
Закон України «Про підтримку олімпійського, параолімпійського руху та спорту вищих досягнень в Україні» від 14.09.2000р.

Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 1.06.2000р. .
Закон України «Про антидопінговий контроль в спорті» від 5.05.2001р..
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо приведення їх у відповідність із законодавчими актами України у сфері ліцензування» від 19.01.2006р. та ін.
Інші Закони: «Про відпустки», «Про об'єднання громадян», «Про оплату праці», «Про рекламу».
Зокрема Законом України "Про фізичну культуру і спорт", визначено місце фізичної культури і спорту в житті суспільства, їх соціальні завдання, закріплено право громадян на заняття фізичною культурою і спортом. Окремий розділ присвячено сферам впровадження фізичної культури. Закон наголошує, що спорт є особливою сферою фізкультурної діяльності і містить положення про види спорту, спортивні змагання, спортивну класифікацію та ін.
До третьої групи документів правового регламентування належать:
Єдина спортивна класифікація України;
Календарний план змагань;

- Положення про порядок проведення спортивних змагань;
- Правила змагань та ін.

Єдина спортивна класифікація України (далі - ЄСКУ) з видів спорту, що визнані в Україні, є нормативним документом сфери фізичної культури і спорту, який визначає порядок, умови та вимоги, необхідні для присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів (Наказ Мінсім'ямолодьспорту України від 07.04.2006р. № 1088) .
ЄСКУ діє на всій території і забезпечує єдину систему оцінок спортивної майстерності, спортивних досягнень спортсменів України. Єдина спортивна класифікація України розроблена фахівцями Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту за участю всеукраїнських громадських об'єднань фізкультурно-спортивного спрямування.
Основними завданнями ЄСКУ є:
визначення рівня кваліфікації спортсменів та тренерів;
підвищення спортивної майстерності спортсменів та кваліфікаційного рівня тренерів;
забезпечення єдиного підходу до присвоєння спортивних звань і спортивних розрядів спортсменам та звань тренерам;
нормативно-правове забезпечення розвитку спорту.
ЄСКУ містить перелік видів спорту, у яких присвоюються спортивні звання та розряди: літні та зимові олімпійські; не олімпійські; нетрадиційні; види спорту для осіб з вадами слуху та мови, опорно-рухового апарату, зору;

військово-технічні та військово-прикладні види спорту; професійно-прикладні види спорту; спортивний туризм.
В Україні присвоюються такі спортивні звання і спортивні розряди:
Спортивні звання:
"Заслужений тренер України" (ЗТУ);
"Заслужений майстер спорту України" (ЗМСУ);
"Майстер спорту України міжнародного класу" (МСУМК);
"Гросмейстер України"(ГУ) - для шахів, шашок;
"Майстер спорту України" (МСУ). Спортивні розряди:
"Кандидат у майстри спорту України" (КМСУ);
I, II, III розряди;
I, II, III юнацькі розряди.
У деяких видах спорту, у зв'язку із особливостями їх розвитку, перелічені вище розряди та звання можуть бути введені не повністю.
Єдина спортивна класифікація визначає розрядні вимоги, умови присвоєння спортивних звань та розрядів та їх підтвердження, вручення відзнак, права та обов'язки спортсменів, які мають спортивні звання чи розряди.
Зміни до Єдиної спортивної класифікації вносяться по завершенню олімпійського чотирьохріччя, з урахуванням рівня міжнародних результатів та стану розвитку виду спорту в країні.
Зупинимось на суддійстві змагань. Це важливий аспект проведення змагань.

До суддійства спортивних змагань допускаються спортивні судді, які пройшли спеціальну підготовку і атестацію в фізкультурно- спортивних організаціях відповідного виду спорту.

У Кримінальному кодексі України у ст..368 «Одержання хабара» зазначено:

1.Одержання службовою в будь-якому вигляді хабара за виконання чи не виконання в інтересах того, хто дає хабара, чи в інтересах третьої особи будь-якої дії з використанням наданої їй влади чи службового становища – карається штрафом від п’ятисот до семисот п’ятидесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або виправними роботами на срок до одного року, або арештом не срок до шести місяців, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на срок до трьох років.
2.Одержання хабара у значному розмірі-
карається штрафом від семисот п’ятидесяти до однієї тисячі п’ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або позбавлення волі на срок від двох до п’яти років, з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на срок до трьох років.
3. Одержання хабара у великому розмірі або службовою особою, яка займає відповідальне становище, або за попередньою змовою групою осіб, або повторно, або поєднане з вимаганням хабара,-
карається позбавленням волі на срок від п’яти до десяти років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на срок до трьох років та з конфіскацією майна.

4.Одержання хабара в особливо великому розмірі або службовою особою, яка займає особливо відповідальне становище,-
карається позбавленням волі на срок від восьми до дванадцяти років з позбавленням права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на срок до трьох років та з конфіскацією майна;
Ст.369. «Пропозиція або давання хабара» передбачає:
1.Пропозиція хабара-
карається штрафом від ста до двохсот п'ятидесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеження волі на срок до двох років.
2.Давання хабара-
карається штрафом від двохсот п'ятидесяти до семисот п'ятидесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або обмеження волі на срок від двох до п'яти років.
3. Давання хабара,вчинене повторно,-
карається позбавленням волі на срок від трьох до шести років із штрафом від п'ятисот до тисячі неоподатковуваних мінімумів доходів громадян та з конфіскацією майна або без такої.
4. Давання хабара службовій особі, яка займає відповідальне становище, або за попередньою змовою груп осіб-
карається позбавленням волі на срок від чотирьох до восьми років з конфіскацією майна.
5. Давання хабара службовій особі, яка займає відповідальне становище, або організованою групою осіб чи її учасником-
карається позбавленням волі на срок від п'ятисот до десяти років з конфіскацією майна або без такої.
Стаття 172-6.Порушення вимог щодо повідомлення про конфлікт інтересів Кодексу України про адміністративні правопорушення передбачає:
Неповідомлення особою безпосереднього керівника у випадках передбачених законом, про наявність конфлікту інтересів –
тягне за собою накладення штрафу від десяти до ста п'ятидесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

30000 гонконгських доларів повинен був виплатити кожний з трьох футболістів збірної Гонконгу, які були звинувачені в організації договірної гри, крім того їх позбавили волі на 15 місяців, а національна федерація футболу дискваліфікувала їх довічно.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення спортивного змагання.
2. Охарактеризуйте принципи управління спортивними змаганнями.
3. Охарактеризуйте методи управління спортивними змаганнями.
4. Охарактеризуйте функції управління спортивними змаганнями.
5. Охарактеризуйте нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність судійської колегії.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЗМАГАНЬ ЗІ СПОРТИВНОЇ ГІМНАСТИКИ

Змагання - невід'ємна частина навчально-тренувального процесу. Спортивні змагання є основною формою перевірки підготовленості тих, хто займається спортивною діяльністю в секціях з видів спорту. Змагання допомагають найбільш точно та об'єктивно підвести підсумки навчальної роботи за певний період. Вони є також ефективним засобом перевірки морально - вольової підготовки учасників змагань та сприяють розвитку почуття колективізму, організованості й дисципліни, а також вихованню волі та наполегливості. За результатами змагань визначають напрямок навчально-тренувального процесу на майбутнє, вносять корективи в методику навчально-тренувальної роботи та інше.

Крім того, змагання - переконливий засіб наочної агітації. Добре організовані та урочисто проведені змагання надовго залишаються в пам'яті учасників та глядачів. Змагання сприяють популяризації видів спорту серед молоді та залученню до систематичних занять у секціях, спортивних клубах.

Загальні положення про змагання.

Види змагань.

Виділяють наступні види змагань:

1. За направленістю:
   - учбові;
   - відбірні;
   - першості;
   - матчеві зустрічі;
   - масові змагання (за полегшеною програмою та ін.).
2. За формою заліку:
   - особисті (результати зараховуються кожному учаснику окремо);
   - командні (результати окремих учасників зараховуються тільки команді);
   - особисто-командні (результати зараховуються окремим учасникам та команді в цілому).
3. За масштабом:
   - районні;
   - міські;
   - обласні та інші.
4. За представництвом:
   - територіальні;
   - відомчі;
5. За характером (характер змагань визначається положенням про їх проведення):
   - класифікаційні, які проводяться чітко у відповідності до класифікаційної програми та правил змагань;
   - некласифікаційні, які проводяться за спеціальною програмою.

Як правило перед кожними змаганнями ставиться декілька завдань. Наприклад, на першості загальноосвітньої школи можна підвести підсумки

роботи з гімнастики, одночасно визначити найкращих гімнастів у цій школі, також визначити склад кандидатів до збірної команди школи (на першість району, міста й т.п.). Усі завдання чітко вказуються в положенні про змагання.

Програма змагань.

У залежності від завдань, складу учасників та умов проведення змагань програми можуть бути різними. Наприклад, для визначення технічної підготовленості та отримання звання гімнаста того чи іншого спортивного розряду існують державні (класифікаційні) програми. Для різноманітних спортивних змагань програми можуть складатися організаціями, які проводять змагання (загальноосвітня школа, ПТУ, сільській колектив та ін.). Такі змагання можуть проводитися по полегшених програмах та за спрощеними правилами.

Програма змагань може складатися з:

- обов'язкових та довільних вправ;
- тільки з обов'язкових вправ;
- тільки з довільних вправ.

Обов'язкові вправи затверджуються Федерацією спортивної гімнастики України. Довільні вправи складаються гімнастом з урахуванням вимог до їх змісту, викладених у правилах змагань.

Положення про змагання.

Положення складається організацією, яка проводить змагання, у відповідності до правил змагань. Положення є керуючим документом, згідно з яким планується вся підготовка учасників та посадових осіб. Воно розробляється організацією, яка планує ті або інші змагання, відносно до календаря спортивних заходів та надсилається до колективів-учасників не пізніше, ніж за три місяці до початку змагань.

Положення визначає:

1. Характер.
2. Цілі та завдання.
3. Місце та час проведення.
4. Керівництво змаганнями.
5. Програму.
6. Порядок визначення особистої та командної першості.
7. Нагородження переможців.
8. Організаційні питання та інше.

Положенням можуть бути передбаченні змагання:

- змагання з обов'язкової (змагання №1А) і довільної (змагання №1Б) програмах: за результатами цих змагань визначається командна першість та проводиться відбір учасників фіналу з багатоборства та з окремих видів;
- фінал з багатоборства з довільної програми (змагання №2);
- фінал з окремих видів довільної програми (змагання №3).

Допуск учасників до змагань.

1. До змагань допускаються учасники, які мають спеціальну підготовку.

2. До змагань допускаються учасники, які мають дозвіл лікаря.
3. Учасник має право виступати по присвоєному розряду, а також на один розряд вище або нижче.

Порядок виступу команд та учасників.

1. Для участі в змаганнях учасники діляться на команди, зміни, потоки. Кожну команду очолює капітан, який зобов'язаний слідкувати за дисципліною та пересуванням команди. Він займає місце на правому фланзі команди.
2. У змаганнях №1 команди формуються з урахуванням приналежності учасників до спортивної організації. Команди діляться на зміни в змаганнях 1А за результатами попередніх змагань, які вказуються в положенні; якщо змагання проводяться вперше – за жеребкуванням.

Розподіл команд на зміни в змаганнях 1Б проводиться згідно до результатів змагань №1А.

3. Порядок проходження видів у змаганнях №1А визначається жеребкуванням заздалегідь. В окремих випадках жеребкування проводиться безпосередньо перед змаганнями.
4. Черговість виступу учасників у кожному виді змагань 1А та 1Б визначає напередодні змагань представник організації. У збірних командах порядок проходження першого виду визначається жеребкуванням, яке проводиться заздалегідь. У цьому випадку при проходженні другого виду першим виконує вправу другий за жеребкуванням учасник, на третьому – третій і т.д.
5. У змаганнях №2 беруть участь від 6 до 36 кращих спортсменів, які набрали не менш 80% можливої суми балів у змаганнях №1. При рівній сумі балів перевагою користується учасник, який має кращий результат у змаганнях 1Б. При рівній сумі балів у змаганнях №1 перевага надається гімнасту, якій має більшу кількість вищих оцінок у змаганнях 1Б. При рівній кількості вищих оцінок участь визначається жеребкуванням.

Крім визначеної положенням кількості фіналістів, визначаються два запасних учасника, котрі повинні бути готові до виступу до початку 1-го виду змагань.

6. У змаганнях №3 беруть участь 6 – 8 кращих гімнастів у кожному виді багатоборства, що набрали не менш 80% балів у даному виді в змаганнях №1. При рівній сумі балів перевага надається учаснику, який має кращу оцінку в даному виді в змаганнях 1Б. При рівності оцінок перевага надається учаснику, який має кращу суму балів з багатоборства в змаганнях 1Б, при рівній сумі балів допуск визначається жеребкуванням.

Крім визначеної положенням кількості фіналістів у кожному виді визначаються по два запасних учасника. Запасні учасники мають бути готові до виступу в змаганнях до закінчення виступу останнім учасником.

7. Учасники, допущені до фінальних змагань, зобов'язані брати в них участь. Учасник може бути звільнений головною суддівською колегією від змагань тільки з поважної причини.
8. Гімнастка, що отримала право брати участь у трьох та більше видах, зобов'язана виступати у всіх видах.

Гімнаст, що отримав право брати участь у чотирьох та більше видах, зобов'язаний виступати не менш як у трьох видах.

Про відмовлення брати учать у якомусь виді він повинен повідомити в суддівську колегію відразу після оголошення списку фіналістів.

9. У фінальних змаганнях учасники мають право повторити свої довільні вправи, які вони виконали в змаганнях №1.

Визначення переможців.

1. Командна першість визначається в змаганнях №1 за результатами залікових учасників у кожному виді гімнастичного багатоборства. Склад команди в усіх видах багатоборства не повинен змінюватись.

2. У випадку, коли в складах команд виступають учасники різних розрядів, для визначення командної першості результати учасників помножуються на розрядний коефіцієнт. Різниця між коефіцієнтами суміжних розрядів не повинна перевищувати 0,05. Мінімальний коефіцієнт – 1,0.

3. Якщо в командах є учасники, які виступають за обов'язковою та довільною програмами, і учасники, що виконують тільки обов'язкову або тільки довільну програму, то учасники, які виступають за однією програмою, змагаються два дні, повторюючи свою програму на другий день.

4. У тих випадках, коли організації, що змагаються виставляють декілька команд різних розрядів, причому в кожній команді представлені учасники одного розряду, для визначення командної першості враховується сума балів усіх залікових учасників без застосування розрядного коефіцієнта.

5. Якщо в командній першості учасники отримали менше 8 балів, то їх результати не помножуються на коефіцієнт. Якщо командна першість визначається не за допомогою розрядного коефіцієнта, то в залік команді йдуть будь-які результати учасників.

6. Переможці фінальних змагань визначаються шляхом додавання половини суми результатів змагань №1 до результатів фіналу.

В опорних стрибках у змаганнях №3 для визначення результатів фінальних змагань береться половина суми двох оцінок за два різних стрибки.

7. Якщо змагання № 2 і № 3 положенням не передбачені, то переможці особистої першості в окремих видах та в багатоборстві визначаються за кращою сумою балів у змаганнях № 1.

8. Особиста першість у кожному розряді розігрується тільки при наявності не менше двох учасників. Переможцем не може стати учасник, який набрав менше 80% можливих балів.

9. При рівності балів учасники займають однакові місця.

Примітка: Положенням може передбачатися можливість визначення переможцем тільки одного з учасників за додатковими умовами.

Тривалість змагань.

Змагання дорослих мають закінчуватись не пізніше 23 години, а дитячі та юнацькі – не пізніше 21 години. Між змаганнями з обов'язкової та довільної програмах рекомендується робити одноденну перерву. В окремих випадках змагання дорослих можуть проводитися два дні підряд.

Обов'язки та права учасників.

1. Учасники змагань зобов’язані:
- знати правила та положення о змаганнях і виконувати їх;
- дотримуватись норм поведінки та етики спортсмена;
- бути готовими до змагань за 15 хв. до початку своєї зміни.
2. Перед виконанням вправ у кожному виді багатоборства для випробування снарядів відводиться однаковий для всіх учасників час (30-40 сек. на учасника).
3. Сигналом для виходу учасника в кожному виді багатоборства є виклик його старшим суддею або показ його номера. Після цього учасник, який знаходиться біля снаряда, має повернутися обличчям до старшого судді, підняти праву руку вгору, а потім почати вправу. Якщо учасник не починає виконання вправи через одну хвилину після виклику, він отримує нульову оцінку без права на нову спробу. Виконання вправи без виклику не оцінюється. У цьому випадку учаснику може бути надана ще одна спроба з дозволу головного судді зі знижкою в 0,3 бала.
4. Учасник має право звертатися до старшого судді через капітана команди або тренера, а в головну суддівську колегію через представника команди.
5. Учасник може бути відсторонений від участі в змаганнях головним суддею за порушення дисципліни та у випадку повної неготовності до змагань.

Костюм учасника.

1. У жіночих змаганнях учасниці мають виступати в спеціальному гімнастичному костюмі босоніж або в гімнастичних тапочках.
2. У чоловічих змаганнях вправи виконуються в гімнастичних штанах, майці та шкарпетках. Вільні вправи та опорний стрибок дозволяється виконувати в гімнастичних трусах (у цьому випадку можна виступати без шкарпеток).
3. Учасники повинні мати на костюмі емблему своєї спортивної організації.
4. У командних змаганнях учасники однієї організації повинні мати однакову форму.

Примітка: У тому виді, де можна виступати в гімнастичних трусах або в гімнастичному тріко частина спортсменів може бути в трусах, а частина - в штанах.

Представники команд.

1. Кожна організація, що бере участь у змаганнях, призначає свого представника. Він є керівником команди, відповідає за дисципліну, організованість учасників та їх своєчасний вихід до місць змагань.
2. Представник зобов’язаний: слідкувати за точним виконанням учасниками встановленого розпорядку змагань; під час змагань перебувати в місці, відведеному для представників.
3. У змаганнях, де беруть участь, як чоловічі так і жіночі команди, призначається один представник від організації.
4. Представник має право звертатися в головну суддівську колегію з питаннями щодо проведення змагань і подання протестів.

Протести з приводу оцінки подаються представником до закінчення командою виду змагань, де на його думку, була допущена помилка. Протести

проти участі того чи іншого гімнаста подаються до закінчення змагань цим гімнастом.

Представник, який поводить себе некоректно або не справляється зі своїми обов'язками, може бути знятий зі змагань рішенням головного судді.

5. Представник не може бути одночасно суддею або учасником даних змагань.

Тренери.

1. Організація, що бере участь у змаганнях, виділяє одного або декількох тренерів, один з яких може бути представником команди.

2. Тренер має право: знаходитися біля своєї команди; страхувати учасників у тих видах, де це дозволяється правилами; в окремих випадках звертатися до старшого судді з приводу оцінки.

3. Тренеру не дозволяється під час виконання вправи підказувати учаснику або подавати йому сигнали.

4. Тренер повинен бути одягнений у спортивну форму з емблемою своєї організації.

Заявка на участь у змаганнях.

1. Організації, що беруть участь у змаганнях, подають попередню та іменну заявки.

2. Попередня заявка подається в терміни, вказані положенням, і містить відомості щодо кількості команд та учасників із зазначенням розрядів, з яких вони виступають.

3. Іменна заявка подається не менше, ніж за 7 діб до початку змагань.

Дозвіл лікаря оформляється підписом та круглою печаттю в заявці або спеціальною довідкою. В іменну заявку необхідно включити й запасних учасників.

Іменна заявка

від_____для участі у змаганнях_____

№ п/п	Прізвище, ім'я та по-батькові	Рік народження	Місто	Розряд, у якому виступає	Спортивне звання	Тренер	Підпис лікаря

Кругла печать медичного закладу

Керівник організації _____

4. Зміни в складі команди (перезаявки) можуть здійснюватися тільки у виняткових випадках із кількості заявлених запасних учасників не пізніше, як за 30 хв. до початку першого виступу учасника, якого бажають замінити.

Учасник, який запізнився до першого виду, до змагань не допускається.

Заміна учасників, які вибули не дозволяється.

Учасник, що перервав виступ через хворобу або травму, може вступити до змагань знову з дозволу заступника головного судді з медичних питань та головного судді (без права на виступ у пропущених видах).

Склад суддівської колегії

1. У склад суддівської колегії входять: головний суддя та його заступники, головний секретар та секретарі, старші судді, судді, судді при учасниках, судді-інформатори, судді хронометристи, судді на лінії, члени переглядової комісії, лікар (на правах заступника головного судді з медичних питань).

Учасники змагань, а також тренери та офіційні представники не можуть входити до складу суддівської колегії даних змагань.

2. Змаганнями керує головна суддівська колегія в складі головного судді, його заступників, головного секретаря та голови переглядової комісії.

3. Суддівська колегія формується організацією, що проводить змагання. Головна суддівська колегія затверджується Федерацією гімнастики відповідного комітету з фізичної культури та спорту.

4. У класифікаційних змаганнях з розряду майстрів спорту та кандидатів у майстри спорту головним суддею може бути суддя не нижче республіканської категорії, у змаганнях з других розрядів – не нижче першої категорії.

5. Для суддівства окремих видів багатоборства головний суддя формує суддівські бригади. У бригаді має бути не менше 2х суддів.

6. На крупних змаганнях може бути створено апеляційне журі, яке складається з представників організації, що проводить змагання, представників федерації гімнастики та головного судді. Апеляційне журі розглядує протести на рішення головної суддівської колегії даних змагань.

7. Для контролю за роботою суддів створюється наглядова комісія, яка аналізує протоколи змагань та спостерігає за суддівством, визначає якість та об’єктивність суддівства. На крупних змаганнях наглядова комісія складається з голови, секретаря та членів комісії, на невеликих змаганнях роботу наглядової комісії можуть виконувати один або два судді.

Висновки наглядової комісії доводяться до відома суддів через головного суддю або його заступників.

8. Судді на змаганнях повинні бути в єдиній формі. Судді повинні мати розпізнавальні знаки, якими їх забезпечує організація, що проводить змагання.

Головний суддя.

1. Головний суддя очолює суддівську колегію й керує змаганнями в цілому. Він відповідає за підготовку та проведення змагань у відповідності до правил та положення змагань.

2. Головний суддя зобов'язаний:

- перевірити підготовку місць, обладнання та інвентарю;
- провести інструктаж суддів перед початком змагань і установити єдину точку зору на суддівство;
- керувати змаганнями та слідкувати за їх правильним та чітким проведенням;
- забезпечувати інформацією учасників змагання, керівників команд та глядачів;
- після закінчення змагань провести підсумкове засідання суддів, поставити їм оцінку в суддівський квиток та зробити повідомлення на президії суддівської колегії;
- здати звіт в організацію, що проводила змагання.

3. Головний суддя визначає порядок роботи обслуговуючого персоналу.

4. Головний суддя має право:

- дозволити учаснику поновити спробу, якщо виконанню вправи завадила несправність снаряду або інші обставини, до яких учасник не має відношення;
- при визначенні остаточного бала зменшувати або збільшувати одну з оцінок при неприпустимому розходженні між оцінками двох або більше суддів;
- у виняткових випадках, при явній помилці суддівської бригади, відмінити виведену оцінку й поставити свою;
- затримати або припинити проведення змагань, якщо щось заважає їх нормальному ходу;
- змінити порядок проходження видів змагань окремими учасниками або командами, якщо є крайня необхідність;
- переміщати суддів підчас змагань;
- відсторонювати від суддівства суддів через їх грубі помилки;
- знімати зі змагань учасників, вік, підготовленість, костюм яких не відповідає вимогам правил або положення даних змагань;
- знімати зі змагань учасників, представників, тренерів або суддів, що вчинили неприпустимі проступки.

5. Рішення головного судді остаточні, вони можуть бути оскаржені в апеляційному журі.

Заступники головного судді.

1. Заступники головного судді працюють за вказівками головного судді. У його відсутність один із заступників виконує обов'язки головного судді, користуючись його правами.

Кількість заступників головного судді залежить від масштабу змагань та кількості учасників.

2. Заступник головного судді з медичних питань виконує підчас змагань обов'язки лікаря. Після закінчення змагань він має надати звіт про медично-санітарне забезпечення змагань в організацію, що проводила їх.

Секретаріат.

1. Секретаріат складається з головного секретаря, секретарів, секретарів на видах та технічних працівників.
2. Секретаріат працює з документацією змагань, подає відомості для інформації, готує звіт о змаганнях.
3. Секретарі працюють під керівництвом головного секретаря.

Старший суддя

1. Старший суддя:
- керує роботою суддівської бригади у відповідності до правил змагань та вказівок головної суддівської колегії, забезпечує чітке суддівство на своєму виді змагань та оцінює виконання вправ;
- перевіряє установку снаряда, слідкує за дисципліною учасників і т.д.;
- викликає учасників, дає сигнал для початку виконання вправи;
- веде протокол змагань.

2. По завершенні змагань старший суддя надає письмову характеристику роботи суддів своєї бригади.

Судді.

1. Судді оцінюють виконання вправ згідно правил змагань.
2. Судді самостійно визначають величину знижки за допущені учасником помилки.
3. Підчас змагань судді не повинні давати роз'яснення учасникам, тренерам та представникам команд з приводу оцінки.

Судді при учасниках.

Суддя при учасниках вишукує гімнастів перед їх виходом до місця змагань, керує пересуванням команд, слідкує за порядком та дисципліною, не допускаючи до місць змагань учасників та тренерів, одяг яких не відповідає вимогам правил, шикує учасників – переможців та призерів змагань для нагородження.

Суддя – інформатор.

Суддя – інформатор оголошує порядок проведення змагань, склад учасників, повідомляє результати попередніх змагань, оголошує оцінки за виконання вправ, інформує учасників та глядачів про хід змагань.

Суддя – хронометрист.

Для визначення тривалості вправи в тих випадках, коли програмою передбачено відведення певного часу на виконання вправ, у склад бригади включаються двоє суддів – хронометристів. Обов'язки суддів – хронометристів можуть бути покладені на суддів бригади або суддів на лінії.

Судді на лінії.

1. При суддівстві опорних стрибків у чоловіків для визначення місця поштовху руками в суддівську бригаду вводять двох суддів на лінії та третього суддю на старті для контролю довжини розбігу.

2. При суддівстві вільних вправ для визначення знижки при виході учасника за межи майданчика в суддівську бригаду включаються двоє суддів на лінії. Вони повідомляють старшому судді величину знижки за вихід учасника за межі майданчика.

Комендант змагань

Комендант змагань повинен:

- забезпечити підготовку місць змагань, обладнання, установку необхідних снарядів;
- забезпечити оформлення місць змагань;
- при несправності обладнання та інвентарю негайно прийняти заходи щодо їх ремонту;
- слідкувати, щоб біля снарядів завжди була магнезія, рушники, наждаковий папір, каніфоль, столики та стільці для суддів і т.д.;
- підготувати роздягальні для учасників, душ, кімнати для суддів та секретаріату, місця для представників та суддів;
- керувати роботою обслуговуючого персоналу.

Підготовка до змагань та їх проведення

Підготовча робота до майбутніх змагань незалежно від їх масштабу повинна проводитись за довго до їх початку. Всю роботу доцільно поділити на три етапи.

1й етап. На першому етапі встановлюються терміни, масштаб, місце для проведення змагань та затверджується положення про них, а також призначається та затверджується у відповідному спорткомітеті головна суддівська колегія (або головний суддя), розробляється план підготовки та проведення змагань. У плані передбачається:

- питання забезпечення (підготовка місць та інвентарю, прийом учасників і глядачів, обслуговуючий персонал і т.п.);
- план проведення змагань, який складає головний суддя: календар змагань по днях (за попередніми даними про склад команд та колективів, що беруть участь) та графік змагань.

Маючи графік змагань заздалегідь, майбутнім учасникам зручніше вести тренувальну роботу.

2й етап. На другому етапі уточнюється графік змагань, підбираються та затверджуються колегії суддів, готується документація та ін. Підготовча робота ведеться організацією, яка проводить змагання (педрада школи, кафедра фізичного виховання та ін.), та головною суддівською колегією.

Найбільш складна робота – підготовка місця для змагань та забезпечення якісним інвентарем. При виборі приміщення або відкритого майданчика необхідно передбачити найбільш вигідне розміщення гімнастичних снарядів та місць для глядачів. Дуже важливо подбати про

кімнати для суддів та секретаріату, душових, місці для лікаря. Необхідні столи для головної суддівської колегії та старших суддів.

Своєчасне запрошення лікаря, обслуговуючого персоналу, судді-інформатора, їх інструктаж сприяють кращому проведенню змагань. Уся інша підготовча робота проводиться головною суддівською колегією або відповідальною особою за той чи інший розділ роботи. Сюди входить:

- складання схеми розміщення снарядів та затвердження відповідальної особи (коменданта змагань);
- визначення складу змагань (за попередніми заявками), уточнення графіка проведення змагань. Бажано добитися, щоб число команд в одному потоці не перевищувало кількість видів програми змагань, а в складі кожної команди були учасники, які виступають за однією програмою;
- жеребкування (якщо це не було передбачено заздалегідь);
- визначення складу суддівських бригад з видів програми, створення переглядової комісії;
- підготовка робочих та звітних протоколів, інформативних таблиць.

3й етап. На третьому етапі проводиться нарада з представниками колективів (організацій), що беруть участь у змаганнях, перевіряється надійність снарядів та інвентарю, проводиться опробування учасниками снарядів та пробне суддівство бригадами суддів по видах, перевіряється готовність усіх посадових осіб, які зайняті в проведенні змагань.

Чітке керування ходом майбутніх змагань залежить від першої наради з представниками команд, на якому головний суддя повинен представити суддівську колегію, розглянути окремі пункти положення, уточнюючи їх, дати роз'яснення з приводу техніки суддівської роботи, інформувати про графік та порядок проведення змагань. При цьому слід точно визначити місця учасників на параді, вихід учасників до місця змагань, склад та їх форму, ритуали відкриття за закриття, порядок нагородження та інше.

В інтересах створення рівних умов для учасників та кращої їх організованості необхідно провести опробування снарядів за день до змагань і при цьому зберегти порядок проходження видів згідно жеребкування. У цей же день бажано провести репетицію відкриття змагань (параду) з представниками команд, правофланговими або з усім складом учасників змагань.

До наради представників колективів необхідно підготувати папки, у які покласти наступні матеріали: квитки, програму, пам'ятки, графік проведення змагань, а також папір для заміток та ін.

Проведення змагань

Змагання відкриваються парадом учасників та їх представленням. Цю урочисту частину потрібно проводити святково, чітко. Зазвичай вона проводиться перед першою зміною першого дня змагань (в окремих випадках – між першою та другою змінами, наприклад, коли представити чоловіків та жінок, а вони виступають у різних змінах). Піднімання прапора змагань переможцями минулих змагань – неодмінна частина параду.

Керування ходом змагань (вихід наступних змін, визначення початку та кінця розминки на видах, зміну видів та ін.) здійснює заступник головного судді або суддя при учасниках.

Оціночну роботу (суддівство) на видах здійснюють бригади, до яких входять старший суддя та суддя (у відповідності до правил змагань з гімнастики, а саме розділу «Оцінювання вправ»). Старший суддя відповідає за якість суддівства на своєму виді. Він керує бригадою, бере участь в оцінюванні вправ, слідкує за дисципліною учасників, з'ясовує причини розходжень в оцінках суддів (див. «Суддівська колегія »).

До виходу учасників суддівські бригади повинні мати чітке уявлення про програму, учасників та умови проведення змагань.

Матеріально-технічним обслуговуванням змагань відає комендант, який підпорядковується головному судді або його заступнику.

Лікарський контроль та надання необхідної першої медичної допомоги забезпечує лікар змагань (заступник головного судді з медичних питань).

Суддя-інформатор систематично повідомляє про хід командної боротьби, а також називає лідерів змагань після кожного виду змагань.

У відповідності до правил, змагання повинні починатись не раніше 10 годин та закінчуватись не пізніше 23 години. Тривалість однієї зміни для команд дітей та підлітків не повинна перевищувати 2, а для юнаків 3 годин.

Виступи гімнастів за більш простими програмами повинні відбуватись перед виступами гімнастів за більш складними програмами (розрядами).

У паузі між закінченням змагань та нагородженням переможців доцільно провести показові виступи кращих гімнастів, а також дитячих груп, представників інших видів спорту, художніх колективів.

4.5.Підведення підсумків змагань.

Завершуються змагання також в урочистій обстановці, при дотриманні ритуалів (виклик переможців на п'єдестал пошани, опускання прапора змагань, новими чемпіонами, урочистий марш команди-переможниці, коло пошани та ін.).

Для швидкого підведення підсумків змагань дуже важлива якісна робота головного секретаря. У процесі змагань головний суддя-секретар перевіряє правильність виведення середнього та остаточного бала в кожному протоколі. Після цього підсумовуючи його до результатів попереднього виду, визначає суму балів із урахуванням змагання на виді багатоборства, яке щойно закінчилось. Якщо змагання тривають декілька змін, то слід враховувати кращі результати попередніх змін. По завершенні змагань з тої чи іншої програми (розряду) перевіряються результати учасників та підраховуються командні результати (див. 4.2.7. Визначення переможців).

Нагородження переможців.

Нагороджувати переможців слід до закриття змагань. Але при складному підрахунку (різноманітні програми, різнорідність складу команд та колективів), коли немає можливості підвести підсумки за короткий

проміжок часу, нагородження переноситься на визначений час, відведений підсумкам змагань.

Ритуал нагородження повинен бути завжди урочистим, цікавим як для учасників, так і для глядачів.

Парад закриття змагань.

До параду, який завершує змагання, можна залучати всіх учасників або тільки учасників останньої зміни. Команди розташовуються починаючи з правого флангу у відповідності до зайнятих місць на даних змаганнях. Оголошуються підсумки змагань, та проводиться нагородження команд-переможниць (чи колективів). Після опускання прапора змагань усі учасники параду урочистим маршем за командою-переможницею залишають залу.

Звітна документація

По закінченні змагань головний суддя (із головним секретарем) складає звіт, в якому потрібно вказати наступне:

- назва та програма змагань, місце та час їх проведення;
- результати командної та особистої першості, а також дані про виконанні або підтвердженні розрядних норм;
- склад суддівських бригад по видах багатоборства (програм);
- окремі недоліки змагань, що закінчились, та пропозиції на майбутнє.

Цей загальний звіт, підписаний головним суддею змагань та головним секретарем, повинен бути розданий представникам організацій.

4.7.Особливості проведення масових змагань.

Особливістю проведення масових змагань є необхідність у великій пропускній спроможності, що передбачає інший підхід до їх організації.

Масові змагання з гімнастики найбільш популярні серед школярів. Їх можна проводити відразу в 3-4 потоки та більше. Для виконання вільних вправ, вправ типа зарядки слід розмістити на майданчику (бажано з розмітками для кожного учасника) відразу всю команду. У найбільш зручному місці знаходяться судді, які оцінюють якість виконання вправ.

Закінчивши вправи, команда приймає стійку „вільно”, і в цей час судді показують за допомогою указок оцінки, а секретарі заносять ці оцінки до зведеного протоколу. При такій організації команда витрачає на цей вид 3-4 хвилини, що значно збільшує пропускну спроможність.

Порядок пересування команд від одного виду до другого доцільно вказати в протоколах. Це усуне нечіткість під час зміни видів та скоротить витрачання часу на це.

У залежності від розмірів зали, гімнастичного майданчика, секторів стадіону, шкільного двору й т.п. види програми змагань (снаряди) для того чи іншого потоку можна розмістити секторами (променями) або по колу.

Для керування масовими змаганнями необхідно мати гонг, за сигналом якого всі команди готуються до переходу, а з початком музичної фрази відразу переходять до наступного виду у відповідності до графіка. При такій організації масових змагань велика відповідальність покладається на

капітанів кожної команди та викладача, що супроводжує учасників. Вони зобов'язані організувати учасників та забезпечити своєчасний перехід від одного виду змагань до іншого. Це повинно бути відпрацьовано під час підготовки до змагань.

Наприкінці змагань (кожною з команд) секретаріат підраховує результати кожного учасника та команди в цілому (у відповідності до положення про масові змагання), і головна суддівська колегія (частіше головний суддя) нагороджує учасників, що набрали встановлену суму балів. Крім того, по закінченні виступів визначаються найсильніші команди та учасники, які нагороджуються як переможці в даних змаганнях.

Контрольні питання:

1. Дайте визначення спортивного змагання.
2. Охарактеризуйте принципи управління спортивними змаганнями.
3. Охарактеризуйте методи управління спортивними змаганнями.
4. Охарактеризуйте функції управління спортивними змаганнями.
5. Охарактеризуйте нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність судійської колегії.