

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

**Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти**  
*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO9001:2015 / ISO 9001:2015*

**Кафедра туризму та рекреації**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою ДТЕУ

(пост. п. 6 від «16» 10. 2023 р.)

Ректор



**Анатолій МАЗАРАКІ**

**МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТУ ТА РЕКРЕАЦІЇ/  
MANAGEMENT OF SPORTS AND RECREATION**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

**КИЇВ 2023**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ заборонено**

**Автори:** Тетяна Ткаченко, д-р екон. наук, професор  
Владислав Білик, канд. екон. наук, доцент  
Алла Клімова, канд. пед. наук, доцент  
Сергій Кравцов, канд. держ. упр., доцент

Програму розглянуто і схвалено на засіданні кафедри туризму та рекреації  
29 вересня 2023 р., протокол № 2.

**Рецензенти:**

Роскладка Н.О., д-р екон. наук, професор кафедри туризму та рекреації  
В'яла О.М., виконавчий директор Студентської спортивної спілки м. Києва

**МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТУ ТА РЕКРЕАЦІЇ /  
MANAGEMENT OF SPORTS AND RECREATION**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMARY**

## ВСТУП

Програма дисципліни «Менеджмент спорту та рекреації» призначена для здобувачів ДТЕУ освітнього ступеню «бакалавр» денної та заочної форм навчання галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» спеціальності 017 «Фізична культура і спорт» освітньо-професійної програми «Спортивний менеджмент».

Програму підготовлено відповідно до Стандарту вищої освіти України із зазначених спеціальності та відповідної освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів ДТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

### 1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

*Метою* вивчення дисципліни «Менеджмент спорту та рекреації» є формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо здійснення професійної діяльності з управління організаціями фізичної культури, спорту та активної рекреації, здобуття навичок управління структурними підрозділами, операційними системами та процесами та впровадження сучасних концепцій, технологій, і методів спортивного менеджменту.

*Предметом* вивчення дисципліни є набуття теоретичних знань та професійних компетентностей щодо створення дієвої системи менеджменту у сфері спорту та активної рекреації необхідних для успішного виконання ними професійних обов'язків на управлінських посадах у фізкультурно-спортивних організаціях різних типів.

*Завданням* вивчення дисципліни «Менеджмент спорту та рекреації» є теоретичні засади управлінської діяльності (наукові концепції, закономірності, принципи, категорії, методи, функції, тощо); практика управління спортивними організаціями; проектування та удосконалення функціональних систем менеджменту спорту та активної рекреації, тобто формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують результативний управлінський вплив.

## 2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

### **знання:**

- теоретичного базису фізичної культури і спорту
- методів аналізу середовища фізкультурно-спортивної організації та вивчення потреб споживачів фізкультурно-спортивних послуг;
- потреби всіх учасників спортивних подій;
- концепції і принципи спортивного маркетингу

### **вміння:**

- формулювати управлінські ідеї, обґрунтовувати управлінські рішення та доводити їх опонентам;
- вільно працювати з офісними додатками Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point;
- надавати оцінку соціально-економічній природі господарських рішень, які приймаються на мікро- та макроекономічному рівнях;
- аналізувати результати діяльності, оцінювати соціальну та економічну ефективність функціонування спортивних підприємств і організацій;
- використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні інструменти та технології.

## 3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Менеджмент спорту та рекреації» як обов'язкова компонента освітньої програми забезпечує оволодіння здобувачами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання:

### *ОП Спортивний менеджмент (ОС бакалавр)*

Номер в освітній програмі	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК4	Здатність працювати в команді.	1-20
ЗК5	Здатність планувати та управляти часом	1-20
ЗК9	Навички міжособистісної взаємодії.	1-20
ЗК10	Здатність бути критичним і самокритичним.	1-20
ЗК11	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).	1-20
<i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>		
СК6	Здатність до розуміння ретроспективи формування сфери фізичної культури і спорту.	1-20
СК13	Здатність застосовувати сучасні технології управління суб'єктами сфери фізичної культури і спорту, зокрема використовувати	1-20

	<i>маркетинговий інструментарій.</i>	
СК14	Здатність до безперервного професійного розвитку.	1-20
СК15	<i>Здатність формувати та демонструвати лідерські якості та поведінкові навички в сфері спорту та рекреації.</i>	1-20
СК17	<i>Здатність управляти спортивною організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.</i>	1-20
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
4	Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне та самокритичне мислення.	1-20
5	Засвоювати нову фахову інформацію, оцінювати й представляти власний досвід, аналізувати й застосовувати досвід колег.	1-20
12	Аналізувати процеси становлення та розвитку різних напрямів спорту, олімпійського руху та олімпійської освіти на міжнародному та національному рівнях.	1-20
19	Аргументувати управлінські рішення для вирішення проблем, які виникають в роботі суб'єктів фізичної культури і спорту; мати навички лідерства	1-20
22	Знати основи запобігання корупції, суспільної та академічної доброчесності на рівні, необхідному для формування нетерпимості до корупції та проявів недоброчесної поведінки серед здобувачів освіти та вміти застосовувати їх в професійній діяльності.	1-20
23	<i>Засвоювати нову фахову інформацію, оцінювати й представляти власний досвід, аналізувати й застосовувати досвід колег, виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень з метою підвищення ефективності фізкультурно-спортивної діяльності.</i>	1-20
24	<i>Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності суб'єктів фізичної культури та спорту</i>	1-20

## 4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ РЕКРЕАЦІЇ

#### ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ТА БАЗОВІ ДЕФІНІЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

Етимологія поняття «менеджмент». Сутність та зміст основних категорій і понять менеджменту. Поняття управління. Суб'єкт та об'єкт управління, їх характеристика, взаємозв'язок та взаємодія. Причини та умови виникнення управління в організаціях. Системність управління організаціями. Співвідношення понять «менеджмент» і «управління». Полісемантизм поняття менеджменту. Підходи до визначення менеджменту. Менеджмент як мистецтво управління. Цілі, предмет, об'єкти і завдання менеджменту.

Необхідність професійного управління господарськими та публічними організаціями. Менеджмент як тип професійної управлінської діяльності. Людина як суб'єкт управлінської діяльності Менеджери та їх характеристика. Функції і ролі менеджерів. Менеджери на різних рівнях управління. Діяльність менеджера за Лутенсом. Змістовні складові роботи менеджера за А. Краутом, Н. Фондасом. Ролі менеджера за Г. Мінцбергом. Типологія менеджерів за К. Юнгом. РАЕІ-типи та ролі менеджера за І. Адісесом. Класифікація менеджерів за Р. Стюартом. Вимоги до сучасного менеджера. Менеджмент як професійне управління підприємницькою діяльністю. Менеджери і підприємці: їх спільні риси та відмінності.

#### *Список рекомендованих джерел:*

*Основний:* 2[с. 7-16], 3[с. 7-11], 5[с. 7-25]

*Додатковий:* 16[с. 68-71], 18[с. 330-334], 19[с. 7-20]

*Інтернет-джерела:* 1,2

#### ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Передумови виникнення науки управління. Періодизація еволюції управлінської думки. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; класична школа управління; школа людських стосунків; школа виробничої демократії; школа поведінкових наук. .

Інформаційний період еволюції менеджменту: теорія прийняття рішень і кількісна школа. Фордизм та постфордизм. Сучасні наукові підходи до менеджменту. Системний підхід до управління. Процесний та функціональний підходи до управління. Ситуаційний підхід до управління. Інтеграція наукових підходів до менеджменту.

Національні моделі менеджменту. Японська, американська і європейська моделі менеджменту. Особливості становлення менеджменту в Україні. Напрями і проблеми формування національної наукової моделі менеджменту. Періодизація розвитку управлінської науки в Україні.

Сучасний стан розвитку науки про управління організаціями. Особливості сучасної фази розвитку менеджменту як науки. Сучасні наукові концепції і

парадигми менеджменту. Менеджмент у суспільстві. Закони, закономірності та принципи сучасного менеджменту. Методи досліджень в менеджменті.

Класифікація і типологія менеджменту. Основні класифікаційні ознаки видів і типів сучасного менеджменту. Типологічний аналіз менеджменту. Матриця типологічного аналізу менеджменту. Загальна характеристика типів і видів менеджменту.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний:* 2[с. 7-16], 3[с. 11-14], 5 [с. 7-25]

*Додатковий:* 16 [с. 71-74], 18 [с. 330-334], 19 [с. 26-38]

*Інтернет-джерела:* 1,2

***РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЇ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ РЕКРЕАЦІЇ ЯК  
ОБ'ЄКТИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ***

***ТЕМА 3. СПЕЦИФІКА МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ  
РЕКРЕАЦІЇ***

Галузевий аспект менеджменту. Характеристика основних груп факторів, що забезпечують специфіку та особливості менеджменту у сфері спорту та активної рекреації.

Особливості менеджменту, що визначаються специфікою діяльності у різних секторах спорту та активної рекреації. Види діяльності, що складають індустрію спорту та активної рекреації. Сучасна індустрія спорту та її тенденції розвитку в світі. Передумови розвитку індустрії спорту в країні (регіоні).

Поняття спортивної та фізкультурно-спортивної організації: ознаки, призначення, цілі. Типологія спортивних організацій. Типи спортивних організацій за цільовим призначенням. Типи спортивних організацій за функціональним призначенням. Типи організацій за рівнем ієрархії. Структура, взаємозв'язок і характер діяльності спортивних організацій.

Особливості менеджменту, що визначаються багаторівневою системою управління діяльністю у сфері спорту та активної рекреації. Ієрархічні рівні суб'єктів менеджменту у сфері спорту та активної рекреації: первинний, підприємницький, корпоративний, інтеграційний, національний, міжнародний.

Управління первинними організаціями фізкультурно-спортивної спрямованості. Визначення поняття і види громадських добровільних утворень фізкультурно-спортивної спрямованості. Менеджмент громадських спортивних та фізкультурно-оздоровчих клубів. Система спортивних шкіл. Менеджмент спортивної школи.

Менеджмент у професійному та комерційному спорті. Особливості правового статусу організацій професійного спорту. Типологія підприємств у сфері професійного спорту та активної рекреації. Менеджмент професійного спортивного клубу. Менеджмент спортивної команди. Менеджмент професійної спортивної ліги. Особливості менеджменту в комерційних установах та організаціях спортивної, спортивно-оздоровчої і рекреаційної спрямованості. Менеджмент спортивних споруд. Менеджмент фітнес-клубів.

Суб'єкти публічного адміністрування в системі державного і недержавного управління фізичною культурою і спортом на національному та місцевому рівнях. Державні та недержавні органи управління у галузі фізичної культури і спорту. Модель сучасної структури управління фізичною культурою і спортом в Україні. Громадські спортивні об'єднання. Менеджмент спортивної федерації. Парасолькові спортивні публічні організації та їх менеджмент.

Типологія спортивних організацій у різних зарубіжних країнах. Особливості управління в зарубіжному суспільному та професійному спорті. Управління спортом в країнах Європейського Союзу, Азії, Америки. Спортивно-оздоровчі клуби – базові підприємства активної рекреації.

Спортивний менеджмент на міжнародному рівні. Цілі, завдання і проблематика менеджменту міжнародних спортивних організацій та об'єднань.

Особливості спортивного менеджменту, що визначаються специфікою вихідного продукту діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Спортивні товари і послуги як об'єкти управління. Класифікація, різновиди та характеристика фізкультурно-спортивних послуг та послуг активної рекреації. Спортивні івенти і видовища як спортивні сервіси і об'єкти професійного управління. Характерні ознаки спортивних послуг нематеріального характеру та їх вплив на спортивний менеджмент. Специфіка і проблематика управління господарською діяльністю на підприємствах, що надають фізкультурно-спортивні послуги.

Підходи до визначення спортивного менеджменту. Цільові функції спортивного менеджменту. Предмет спортивного менеджменту. Суб'єкти спортивного менеджменту. Спортивний менеджер, його ролі, рівні і види. Значення професійного спортивного менеджера в підвищенні ефективності діяльності фізкультурно-спортивних організацій. Управлінські функції в діяльності тренера, викладача, педагога фізичної культури і спорту.

Історія розвитку спортивного менеджменту. Особливості розвитку менеджменту фізичної культури і спорту в Україні. Спортивний менеджмент в Європі та світі. Етапи розвитку спортивного менеджменту в Європі та світі.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Законодавчі та нормативні акти: 9*

*Основний: 2 [с. 26-29 ], 5 [с.136-163]*

*Додатковий: 11[ с. 9-13], 18 [с. 330-335], 19 [с. 41-53]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

### **ТЕМА 4. ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ВІДКРИТА ДИНАМІЧНА СИСТЕМА**

Поняття та характерні ознаки організації. Підходи до класифікації організацій. Характеристика різновидів організацій. Моделі організацій як об'єктів менеджменту.

Фізкультурно-спортивна організація як відкрита система. Модель «чорної скриньки». Внутрішнє та зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної



організації. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління фізкультурно-спортивними організаціями.

Структура та характеристика основних елементів внутрішнього та зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації. Економічна, організаційна, соціально-психологічна та техніко-технологічна підсистема фізкультурно-спортивної організації.

Характеристика ділового (середовища стейкхолдерів) та фонового (макро- і мега-) середовища фізкультурно-спортивної організації. Мезосередовище, інфраструктура регіону як елементи зовнішнього оточення фізкультурно-спортивної організації. Правове середовище фізкультурно-спортивної організації. Діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища фізкультурно-спортивної організації.

Фізкультурно-спортивна організації як динамічна система. Концепція життєвого циклу господарської організації та її основні положення. Загальна характеристика моделей життєвого циклу підприємств. Проблеми та завдання менеджменту на різних етапах життєвого циклу фізкультурно-спортивної організації.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Законодавчі та нормативні акти: 9*

*Основний: 2 [с. 26-29 ], 5 [с.136-163]*

*Додатковий: 11[с. 16-18], 16 [с. 10-39], 18[с. 330-334], 19[с. 45-49],*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Правовий аспект спортивного менеджменту. Фізкультурно-спортивна організація як суб'єкт права. Характерні ознаки підприємства, організації як юридичної особи. Суб'єкти підприємницької та публічної громадської діяльності у сфері спорту та активної рекреації, їх правовий статус та умови діяльності.

Класифікація спортивних підприємств і організацій в залежності від виду та сфери діяльності; організаційно-правової форми; характеру відносин власності; належності капіталу і системи контролю; масштабів розповсюдження діяльності. Об'єднання підприємств. Сучасні форми інтеграції спортивних підприємств і організацій.

Нормативно-правова база функціонування галузі фізичної культури і спорту. Характеристика складових нормативно-правової бази регламентації спорту. Аналіз та обґрунтування дій законодавчої та виконавчої влади щодо розвитку фізичної культури і спорту. Інституціоналізація фізкультурно-спортивних організацій. Процедура інституціоналізації фізкультурно-спортивних організацій. Характеристика етапів процедури інституціоналізації фізкультурно-спортивних організацій.

Організаційно-економічний аспект спортивного менеджменту. Фізкультурно-спортивна організація як виробничо-господарська структура,

територіально цілісний господарсько-майновий комплекс та об'єкт права. Класифікація та структура фізкультурно-спортивної організації як об'єкта права. Офіс та фізкультурно-спортивний комплекс як специфічні організаційні форми здійснення сервісної та виробничо-господарської діяльності у сфері спорту та активної рекреації.

***Список рекомендованих джерел:***

*Законодавчі та нормативні акти: 5, 9*

*Основний: 3 [с. 21-27]*

*Додатковий: 11[с. 25-34], 19[с. 41-45]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

***РОЗДІЛ 3. АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ***

***ТЕМА 6. СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ***

Сутність та історичні передумови розвитку адміністративного менеджменту. Основні положення концепції адміністративного менеджменту. Принципи адміністративного управління. Функціональний зміст адміністративного управління. Система адміністративного управління (Administrative Management System - AMS). Структура AMS. Рівні формування AMS. Адміністративний менеджмент в бізнес-організаціях (business administration), його зміст та завдання. Зміст та завдання адміністрування в державних, регіональних, муніципальних органах управління фізичною культурою і спортом, некомерційних та громадських спортивних організаціях (public administration).

Сутність, структура, складові процеси та рівні формування адміністративного менеджменту в сфері сорту та активної рекреації. Адміністративні органи управління та їх різновиди. Адміністрація (апарат управління), як орган адміністративного управління та суб'єкт адміністративного менеджменту, її форми, завдання, функції та структура. Адміністративні посади та їх ієрархія в підприємницьких та публічних спортивних організаціях.

Документаційне, інформаційне, правове, кадрове та технічне забезпечення системи адміністративного менеджменту фізкультурно-спортивних організацій. Функції і завдання помічників, канцелярії та секретаріату. Автоматизовані системи адміністративного управління.

***Список рекомендованих джерел:***

*Законодавчі та нормативні акти: 5, 9*

*Основний: 3 [с. 16-20]*

*Додатковий: 11[с. 25-34], 19 [с. 200-209]*

*Інтернет-джерела: 1,2*

***ТЕМА 7. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ***

Поняття функцій менеджменту. Функції адміністративного менеджменту

як види управлінської діяльності. Класифікація і характеристика функцій менеджменту. Загальні (основні), конкретні (спеціальні) функції менеджменту, їх взаємозв'язок. Задачі менеджменту.

Сутність та зміст функції планування і прогнозування. Цілі управління та проблема їх визначення. Вимоги до цілей. Процес встановлення цілей за SMART-підходом. Класифікація цілей. Характеристика факторів, що впливають на процес планування. Принципи планування. Рівні планування. Методичні основи планування. Методи розробки планів. Система планів на підприємстві. Сутність та види бізнес-планування. Зміст та структура бізнес-плану.

Функція організування, як функція менеджменту, її зміст та напрями реалізації. Організаційний дизайн та його параметри. Організаційні структури управління: сутність, вимоги, види, фактори, що впливають на її вибір. Загальні принципи формування організаційних структур. Побудова органіграм.

Функція керівництва і мотивування персоналу, її сутність, значення, порядок і напрями реалізації в організаціях. Ключова роль людського фактору в управлінні фізкультурно-спортивною організацією. Психологічні та фізіологічні засади мотивування людини. Мотиви і стимули. Спеціальні методики мотивування та стимулювання персоналу фізкультурно-спортивної організації. Системи стимулювання та компенсації праці персоналу фізкультурно-спортивної організації.

Функція адміністративного контролю, як форма зворотного зв'язку в менеджменті. Принципи та види контролю. Процес та методи контролювання. Інструментарій контролю.

Координація, як функція забезпечення злагоджено та ритмічної роботи підприємства, умови її виконання. Регулювання, як функція менеджменту, його види та методика проведення.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [ с. 14, 100-116]*

*Додатковий: 16 [с. 74-106], 18 [с. 335-341], 19 [ с. 59-96]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 8. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Поняття процесу управління та його зміст. Підходи до визначення змісту процесу управління. Основні елементи процесу управління: ціль управління, визначення ситуації, визначення проблеми, управлінське рішення. Характеристика типів процесу управління. Управлінські процедури і операції.

Сутність та характеристика управлінських рішень. Поняття управлінського рішення, його місце у процесі управління. Класифікація управлінських рішень. Програмовані й не програмовані рішення. Критерії успішного рішення.

Загальна структура моделі прийняття управлінського рішення. Фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень. Розробка й оцінка альтернатив. Основні підходи при виборі альтернативи: облік минулого досвіду,

проведення експерименту, дослідження й аналіз. Етапи раціонального вирішення організаційних проблем. Залучення підлеглих до прийняття рішень. Стили прийняття організаційних рішень.

Технологія прийняття управлінських рішень. Інтуїтивна та раціональна технологія прийняття рішень. Процес прийняття управлінських рішень, основні етапи. Методи обґрунтування управлінських рішень: неформальні, колективні, кількісні. Моделі ухвалення рішення: фізична, аналогова й математична моделі. Процеси побудови моделі. Перевірки моделі на вірогідність. Загальні проблеми моделювання. Загальні моделі науки управління: теорія ігор, моделі теорії черг, моделі управління запасами, модель лінійного програмування, імітаційне моделювання. Економічний аналіз як комплексний метод оцінки витрат і економічних вигід. Особливості прийняття управлінських рішень у групах. Методи прогнозування. Кількісні і якісні методи прогнозування. Обґрунтування рішень в умовах невизначеності використання критеріїв Уолта, Севіджа, Гурвіца. Платіжна матриця. Дерево рішень. Експертні методи прийняття рішень.

Методики прийняття управлінських рішень. Поняття і сутність управлінської технології. Мета, предмет і об'єкти технології управління. Види технологій управління. Напрями удосконалення технологій прийняття і реалізації управлінських рішень в спортивному менеджменті.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 73-76]*

*Додатковий: 11[с. 16-18], 16[с. 106-119], 18 [с. 341-344], 19 [с. 165-169]*

*Інтернет-джерела: 1,2*

## **ТЕМА 9. МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ**

Сутність методів менеджменту, їх зміст. Значення системи методів менеджменту в забезпеченні ефективної роботи фізкультурно-спортивної організації. Метод управління та його характерні риси. Фактори, що визначають характерні ознаки методу управління. Класифікація методів управління. Адміністративні методи менеджменту. Характеристика способів реалізації адміністративного: організаційне регламентування, організаційне нормування, організаційне інструктування та організаційне інформування. Характеристика адміністративних способів реалізації розпорядчого (накази, розпорядження, вказівки) та дисциплінарного впливу (зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення).

Регламентація управління. Види регламентів. Методика розробки регламентів. Сучасні підходи до розробки регламентів. Особливості регламентації фізкультурно-спортивних організацій.

Економічні методи менеджменту. Зміст економічних методів менеджменту. Компенсація праці. Матеріальні та нематеріальні стимули. Індивідуальні та групові стимули. Концепція антистимулів.

Соціально-психологічні методи менеджменту. Цілі та задачі використання соціально-психологічних методів у спортивному менеджменті. Види та

характеристика соціальних, соціально-психологічних та моральних стимулів. Метод привчання. Метод переконання. Методи схвалення, заохочення, засудження, покарання. Методи усунення конфліктів.

Взаємодія функцій, методів менеджменту та управлінських рішень. Поняття механізму управління, основні підходи до його визначення. Структура механізму управління фізкультурно-спортивної організації. Види механізму управління: економічний, організаційний, мотиваційний, правовий механізми управління.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний:* 3 [с. 77, 131-134]

*Додатковий:* 11 [с. 18-20], 16 [с. 190-198], 18 [с. 344-355], 19 [с. 169-171]

*Інтернет-джерела:* 1,2,3,4

**ТЕМА 10. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ПРОЄКТУВАННЯ РОБІТ ТА РОБОЧИХ МІСЦЬ У ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

Реалізація загальних та спеціальних функцій менеджменту у фізкультурно-спортивних організаціях: аналіз функцій управління та постановка задач управління.

Зміст і завдання менеджменту низового (первинного) рівня. Сутність концепції «організації праці» Характеристика та зміст основних елементів організації праці. Розподіл та кооперування праці. Раціоналізація трудових процесів. Організація робочих місць та покращення умов праці. Нормування праці. Ефективне використання робочого часу, оптимізація режимів праці і відпочинку. Дисципліна праці. Управління дисциплінарними відносинами. Зміст поняття «трудова дисципліна». Основні види порушень трудової дисципліни. Кількісні та якісні показники рівня трудової дисципліни: Засоби зміцнення трудової дисципліни.

Концепція проектування (дизайну) роботи та її адаптація до умов і видів робіт у фізкультурно-спортивних організаціях. Модель «дизайн роботи»: постановка задачі, аналіз роботи, проектування параметрів роботи, сприйняття змісту роботи виконавцем, виконання та вимірювання результату. Аналіз роботи: зміст, вимоги, контекст. Проектування параметрів роботи: масштаб, складність, відносин. Сприйняття змісту виконавцем роботи. Діагностика рівня сприйняття змісту роботи виконавцем. Зміст і принципи менеджменту робочого місця. Підвищення рівня сприйняття роботи за Р. Хакманом та Е. Лоулером.

Зв'язок технології та проектування роботи. Вплив інтернет-технологій та цифрової трансформації спортивного бізнесу та дизайн роботи. Моделі проектування роботи: високоспеціалізована робота; модель розширення масштабу роботи, модель ротації роботи, модель збагачення роботи, модель соціотехнічної системи. Особливості проектування робіт окремих категорій і груп працівників фізкультурно-спортивних організацій.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний:* 3 [с. 124-129]

*Додатковий:* 16 [с. 136-165], 18 [с. 344-348, 356], 19 [с. 81-90]

## **ТЕМА 11. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН У СФЕРІ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ РЕКРЕАЦІЇ**

Цілі і завдання організаційного менеджменту фізкультурно-спортивної організації. Концепт «організаційний дизайн». Фактори, що обумовлюють процес організаційного дизайну та визначають тип організаційної структури конкретного підприємства сфери спорту та активної рекреації.

Елементи організаційного дизайну. Горизонтальна, функціональна та вертикальна спеціалізація. Масштаб керованості та виникнення управлінської ієрархії. Департаментизація та кооперація. Види департаментизації. Визначення та вибір виду департаментизації в різних типах фізкультурно-спортивних організацій.

Необхідність забезпечення інформаційної взаємодії між елементами структури. Суть поняття «управлінська інформація». Вимоги, які висуваються до інформації. Види інформації за функціональним призначенням. Носії та користувачі управлінської інформації. Зміст інформаційного забезпечення менеджменту спорту та активної рекреації. Особливості, інформаційного забезпечення різновидів спортивного менеджменту.

Комунікації та комунікаційний процес. Фактори ефективності комунікаційної взаємодії. Різновиди комунікацій. Характеристика «внутрішніх» та «зовнішніх» комунікацій. Канали комунікації. Комунікаційна структура управління та її види. Комунікаційні мережі спортивних підприємств і організацій.

Управлінські повноваження та їх види. Співвідношення управлінських повноважень і відповідальності. Процес розподілу управлінських повноважень в ієрархії управління. Визначення оптимального співвідношення між централізацією та децентралізацією управлінських повноважень. Визначення оптимального співвідношення між рівнем диференціації та інтеграції підрозділів в підприємстві.

Типологія та види організаційних структур підприємств і організацій сфери спорту та активної рекреації. Побудова організаційних структур управління різних типів підприємств і публічних організацій сфери спорту та активної рекреації.

Фактори, що впливають на процес вдосконалення організаційної структури управління. Бюрократизація менеджменту, її характерні риси. Шляхи зниження бюрократизації управління. Вимоги що пред'являються до сучасних організаційних структур. Діагностика діючих структур управління. Основні принципи і напрямки вдосконалення організаційних структур управління фізкультурно-спортивних організацій.

### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 62-71]*

*Додатковий: 16 [с. 119-125], 18 [с. 356-358], 19 [с. 76-81]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ТЕМА 12. ЗМІСТ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Управління персоналом як специфічна функція спортивного менеджменту. Мета, предмет, задачі і принципи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації. Специфіка проблеми управління персоналом підприємств і організацій у сфері спорту та активної рекреації.

Зміна парадигм і концепцій управління персоналом впродовж ХХ- поч. ХХІ ст. Класичні та сучасні концепції управління персоналом. Зміст та відмінності понять «трудові ресурси», «кадри», «персонал», «людські ресурси», «людський потенціал».

Персонал фізкультурно-спортивної організації: підходи до визначення, класифікація, структура, кількісна та якісна оцінка. Виробнича поведінка персоналу як об'єкт управління. Професійна компетентність фахівців підприємств і організацій сфери спорту та активної рекреації.

Кваліфікаційна структура персоналу підприємств і організацій сфери спорту та активної рекреації. Професій у сфері фізичної культури і спорту за Класифікатором професій ДК 003:2010. Професії та посади основних підрозділів різних типів фізкультурно-спортивних організацій. Кваліфікаційні вимоги до професій та посад основних підрозділів різних типів фізкультурно-спортивних організацій.

Система управління персоналом: цілі, завдання, структура і функції. Взаємозв'язок і взаємозалежність системи управління персоналу зі стратегічними цілями фізкультурно-спортивної організації. Чинники впливу на формування системи управління персоналом фізкультурно-спортивної організації. Кадрове, інформаційно-технічне, нормативно-методичне та правове забезпечення системи управління персоналом. Зміст і завдання спеціалізованих служб і посад з управління персоналом. Роль і функції сучасних служб персоналу фізкультурно-спортивних організацій. Ролі та функції менеджера з персоналу фізкультурно-спортивних організацій.

Характеристика основних елементів системи управління персоналом. Кадровий менеджмент та керівництво персоналом

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Законодавчі та нормативні акти: 5, 9*

*Основний: 3[с. 129-131]*

*Додатковий: 11[с. 63-69], 16[с. 172-190], 18[с. 356-358], 19 [с. 130-134, 149]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

### **ТЕМА 13. ТЕХНОЛОГІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Поняття та значення кадрової політики. Типи кадрової політики. Зміст і завдання кадрової політики. Особливості формування кадрової політики на підприємствах сфери спорту та активної рекреації.

Стратегія і тактика управління персоналом. Кількісні та якісні аспекти планування персоналу фізкультурно-спортивних організацій. Розроблення штатного розкладу та основних кваліфікаційних характеристик персоналу. Посадова інструкція: структура та вимоги до її оформлення.

Технологія прийняття на роботу. Методики професійного набору та відбору персоналу, що адаптовані для різних типів фізкультурно-спортивних організацій. Характеристика джерел залучення персоналу. Новітні кадрові технології залучення і набору персоналу. Адаптація і соціалізація персоналу.

Необхідність перманентного професійного розвитку персоналу. Форми і методи професійного навчання. Новітні технології професійного навчання персоналу. Зміст та особливості проведення навчальних тренінгів для персоналу різних типів фізкультурно-спортивних організацій. Кадрова логістика та управління професійною кар'єрою. Технології звільнення персоналу.

Мета та завдання ділової оцінки персоналу. Критерії та методи ділової оцінки персоналу різних типів фізкультурно-спортивних організацій. Сучасні технології ділової оцінки персоналу. Форми і методи компенсації праці персоналу різних типів фізкультурно-спортивних організацій.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 121-124]*

*Додатковий: 11 [с. 156-158], 16 [с. 212-219], 18 [с. 357-360], 19 [с. 130-134, 149]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 14. КЕРІВНИЦТВО ПЕРСОНАЛОМ ТА ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ**

Організаційна поведінка персоналу як об'єкт управління. Детермінанти організаційної поведінки. Сутність і завдання психологічних аспектів управління персоналом. Структура особистості та моделі поведінки людини в організації. Вимоги до психологічних якостей працівників і керівників підприємств сфери спорту та активної рекреації.

Мотивування персоналу. Зміст і еволюція поняття мотивації. Мотиваційний процес. Взаємозв'язок між потребами, інтересами та цілями персоналу у процесі мотивування. Наукові теорії і моделі мотивування. Змістовні мотиваційні теорії. Процесуальні теорії мотивування. Внутрішня і зовнішня мотивація персоналу. Індивідуальна поведінка людини як сукупність прояву мотив та мотивування. Сучасні системи та форми мотивації персоналу.

Поведінка людини у групі. Поняття, види та характеристика колективів і соціальних груп. Психологічні характеристики колективу. Групова динаміка. Основні етапи процесу формування та розвитку колективу. Шляхи формування згуртованого колективу. Поняття «команда» в управлінні персоналом. Командоутворення. Принципи і методи командного менеджменту. Конфлікти в колективі фізкультурно-спортивної організації. Принципи та методи управління конфліктами.

Принципи побудови гармонійних взаємовідносин керівника та підлеглих. Складові елементи ефективного керівництва підлеглими. Моделі керівництва.



Влада та особистий вплив менеджера на підлеглих. Джерела, форми і види влади. Баланс влади. Стиль керівництва як засіб впливу на підлеглих. Типологія та характеристика стилів керівництва персоналом. Вибір оптимального стилю керівництва.

Сутність лідерства в колективі. Природа виникнення та формування лідерства. Теорії лідерства. Ситуаційні моделі лідерства. Мотивація та типологія лідерства. Авторитет керівника.

Організаційна (корпоративна) культура: поняття, види, компоненти та практика їх використання в управлінні персоналом підприємств і організацій сфери спорту та активної рекреації. Механізми формування організаційної культури фізкультурно-спортивних організацій.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 2 [с. 66-67], 3 [с. 129-134], 5 [с.347-397]*

*Додатковий: 11 [с. 159-156], 16 [с. 129-136], 18 [с. 360-366], 19 [с. 112-125]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## ***РОЗДІЛ 5. ОПЕРАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ***

### **ТЕМА 15. ЗМІСТ І ЗАВДАННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

Операційна діяльність як об'єкт управління. Зміст поняття «операція». Специфіка реалізації операційної функції на підприємствах сфери спорту та активної рекреації. Виробничі та сервісні операції. Поняття та характеристика бізнес-процесів. Сервісна і виробнича діяльність, їх зв'язок з іншими функціями та зовнішнім середовищем підприємств сфери спорту та активної рекреації.

Мета, завдання та принципи операційного менеджменту в підприємствах сфери спорту та активної рекреації. Сутність та структура операційної системи підприємств сфери спорту та активної рекреації. Зміст управління операційною системою підприємств сфери спорту та активної рекреації. Виробничий процес. Технологія проектування операційної системи підприємства спорту та активної рекреації. Інформаційне та інформаційно-технічне забезпечення операційної системи підприємств сфери спорту та активної рекреації.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 52-56]*

*Додатковий: 11[с. 72-89], 18[с. 371-373], 19 [с. 87-90]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

### **ТЕМА 16. УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ СПОРТИВНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ**

Фізкультурно-спортивні та спортивно-рекреаційні комплекси як різновид спортивних споруд, основа матеріально-технічної бази та інфраструктури спортивної індустрії. Спортивно-рекреаційні комплекси як сервісні підприємства. Класифікація та типологія фізкультурно-спортивних та спортивно-рекреаційних комплексів.

Функціональне зонування та організаційно-функціональна структура спортивно-рекреаційних комплексів різних типів і масштабів. Типова функціональна структура фітнес-клубу. Класифікація, види та управлінська характеристика служб, підрозділів та посад в спортивно-рекреаційному комплексі за характером отримання доходу (прямий та непрямий дохід) та наявності контакту з гостями (front office та back office).

Характеристика бізнес-процесів спортивно-рекреаційних комплексів різних типів. Принципи та завдання управління операціями та бізнес-процесами в основних структурних підрозділах спортивно-рекреаційного комплексу, характеристика відповідних посад і професій. Принципи та завдання управління операціями та бізнес-процесами в підрозділах, що надають додаткові послуги, характеристика відповідних посад і професій.

Сутність, мета і завдання фасіліті-менеджменту. Компетенції фасіліті-менеджменту та їх характеристика. Особливості фасіліті-менеджменту спортивно-рекреаційного комплексу. Структура та завдання підрозділів виробничої інфраструктури спортивно-рекреаційного комплексу. Інженерно-технічна служба, її функції та принципи управління. Зміст і принципи управління логістичними операціями. Служба комп'ютерного управління спортивно-рекреаційного комплексу. Зміст і завдання служби безпеки.

Структура та основні операції адміністративної служби спортивно-рекреаційного комплексу. Особливості побудови системи оперативного управління в адміністрації спортивно-рекреаційного комплексу.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 37-38, 116-120]*

*Додатковий: 11 [с. 34-69], 16 [с. 157-172], 18 [с. 378-382, 385], 19 [с. 81-87]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 17. ОФІСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Робочий простір адміністративно-управлінської діяльності. Концепція сучасного офісу. Класифікація офісів. Функціональне зонування офісу фізкультурно-спортивної організації. Front office і Back Office. Вимоги до дизайну та облаштування сучасного офісу. Правила планування та організації робочого простору в офісі. Концепція електронного офісу. Віртуальний офіс. Переваги та недоліки віртуального офісу. Візуалізація робочого простору.

Організація управління роботою офісу фізкультурно-спортивної організації. Організація функціонування та правила експлуатації офісу. Функції і завдання офіс-менеджера. Професійні вимоги до офіс-менеджера. Організація роботи приймальної (рецепції) офісу фізкультурно-спортивної організації.

Правила вибору офісного приміщення для фізкультурно-спортивної організації. Економічні та правові засади організації функціонування офісу. Оперативне планування роботи офісу. Організація функціонування та правила експлуатації офісу. Логістика офісу. Організація безпеки та страхування майна офісу. Офісний контроль.

Організація діловодства в офісі фізкультурно-спортивної організації. Класифікація документів, що використовуються адміністрацією фізкультурно-спортивними організаціями різних типів. Типізація документів. Організаційно-розпорядчі документи, договори, інформаційно-довідкові документи. Документи щодо претензійної діяльності. Кадрові документи. Спеціальна документація.

Загальні вимоги до складання та оформлення документів. Порядок затвердження узгодження та завірення документів.

Організація документообороту. Порядок отримання, розгляду та передачі вхідної документації. Порядок оброблення та надсилання вихідних документів. Організація контролю та збереження документів в офісі фізкультурно-спортивної організації. Сучасний електронний документообіг.

#### ***Список рекомендованих джерел:***

*Основний:* 2 [с.72-79 ], 3 [с.124-129], 5 [с.252-300 ]

*Додатковий:* 11 [с. 89-92], 16 [с.193-198], 18[с. 390-393], 19 [с. 174-179]

*Інтернет-джерела:* 1, 2

## ***РОЗДІЛ 6. РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ РЕКРЕАЦІЇ***

### **ТЕМА 18. САМОМЕНЕДЖМЕНТ**

Професіоналізм управлінської праці. Вимоги до сучасного керівника підприємств, публічних організації сфери спорту та активної рекреації. Професіограма спортивного менеджера. Модель сучасного спортивного менеджера-управителя.

Сутність та структура самоменеджменту (селф-менеджменту). Функціональна модель самоменеджменту. Самоуправління та самовдосконалення керівника як головний фактор підвищення ефективності управління фізкультурно-спортивної організації. Ділова критика у самоменеджменті. Визначення придатності людини до управлінської діяльності.

Time-менеджмент. Час керівника та основні принципи його раціонального використання. Принципи ефективного планування праці керівника. Зміст та принципи управління робочим часом спортивного менеджера.

Вибір пріоритетних справ в діяльності менеджера. Принципи ефективного делегування повноважень підлеглим. Підлеглі керівника та їх структура. Шляхи подолання проблем у взаємовідносинах між керівником та підлеглими.

Правила роботи керівника з текстовими матеріалами в друкованому та електронному форматі. Правила взаємодії з офіс-менеджером та приймання відвідувачів. Правила ділової взаємодії з підлеглими, колегами та клієнтами. Організація та дизайн робочого місця керівника фізкультурно-спортивної організації. Технічне та інформаційне забезпечення робочого місця керівника фізкультурно-спортивної організації. Офісна оргтехніка та сучасні інформаційно-комунікаційні технології в організації робочого місця керівника.

Напрямки та принципи самовдосконалення особистої поведінки спортивного менеджера.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 86-90]*

*Додатковий: 11 [с. 151-158], 16 [с. 144-157], 18 [с. 397-401], 19 [с. 149-153]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 19. РЕПУТАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФІЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Поняття ділової репутації та іміджу. Види іміджу та репутації в менеджменті. Етапи формування різних видів іміджу. Інтеграція репутації та іміджу в систему менеджменту спорту та активної рекреації.

Структура і фактори ділової репутації. Відповідальність менеджменту і етика бізнесу як детермінанти репутації та іміджу. Сутнісна характеристика та принципи економічної, екологічної та соціальної відповідальності. Міжнародні ініціативи з соціальної відповідальності. Етичні норми у сучасному менеджменті. Поняття етичної поведінки. Кодекс ділової етики фізкультурно-спортивної організації. Соціальна-економічна захищеність спортсменів як аспект репутаційного менеджменту.

Цілі, зміст і завдання репутаційного менеджменту. Репутаційні стратегії і тактики. Репутаційний капітал. Репутаційне поле. Цикли в управлінні репутацією фізкультурно-спортивної організації. Моніторинг та методи оцінки ділової репутації фізкультурно-спортивної організації Репутаційний аудит. Кількісна та якісна оцінка системи управління репутацією фізкультурно-спортивної організації. Репутаційні рейтинги. Репутаційні дослідження.

Технології і методи формування ділової репутації. Технології і методи управління діловою репутацією фізкультурно-спортивної організації. Громадськість як об'єкт управління репутацією фізкультурно-спортивної організації.

Технології і методи управління діловою репутацією керівника фізкультурно-спортивної організації. Репутаційні ризики. Захист ділової репутації фізкультурно-спортивної організації в умовах кризових ситуацій. Технології і методи управління діловою онлайн-репутацією в мережі інтернет.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 77-86]*

*Додатковий: 11 [с. 158-164], 16 [с. 190-193], 18 [с. 432-435], 19 [с. 179-183]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## **ТЕМА 20. РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ СПОРТУ ТА АКТИВНОЇ РЕКРЕАЦІЇ**

Поняття результативності та ефективності управління фізкультурно-спортивної організації. Ресурси, час та результат управління як резерви підвищення ефективності спортивного менеджменту. Принципи ефективного

менеджменту. Характеристика основних підходів до оцінки результативності та ефективності менеджменту Зовнішня та внутрішня ефективність менеджменту. Економічна, організаційна та соціальна ефективність менеджменту. Характеристика основних критеріїв та показників ефективності управління. Показники інтенсивності, ефективності та продуктивності управління.

Комплексне оцінювання результативності менеджменту, підходи та показники її визначення. Індивідуальні системи оцінки результативності роботи конкретного менеджера. Резерви та напрямки підвищення ефективності та результативності менеджменту фізкультурно-спортивної організації.

***Список рекомендованих джерел:***

*Основний: 3 [с. 144-154]*

*Додатковий: 11 [с. 124-130], 16 [с. 193-204], 18 [с. 461-464], 19 [с. 207-209]*

*Інтернет-джерела: 1,2,3,4*

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

### 1. Законодавчі та нормативні акти

1. *Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.*
2. *Класифікатор професій ДК 003:2010: наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text>.*
3. *Про громадські організації : Закон України від 22.03.2012 р. № 4572-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2013, № 1, ст.1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17?find=1&text=%D1%97#Text>.*
4. *Про затвердження Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, Випуск 85 "Спортивна діяльність": затв. наказом Міністерства молоді та спорту від 28.10.2016 № 4080. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v4080728-16#>.*
5. *Про затвердження Порядку отримання благодійних (добровільних) внесків і пожертв від юридичних та фізичних осіб бюджетними установами і закладами освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури, науки, спорту та фізичного виховання для потреб їх фінансування: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2000 р. N 1222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1222-2000-%D0%BF#Text>.*
6. *Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 23, ст.158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.*
7. *Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1997, № 24, ст.170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.*
8. *Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 листопада 2020 р. № 1089. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text>.*
9. *Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. 3808-XII . Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 14, ст.80. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text>.*

### Основний

1. *Основи менеджменту: підручник для студ. вищ. навч.закл. / А. А. Мазаракі та ін.; за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Фоліо, 2014. 847 с.*
2. *Грибан Г. П. Управління у сфері фізичної культури і спорту. Житомир : Вид-во «Рута», 2022. 124 с.*
3. *Криштанович С. Спортивний менеджмент: навч. посіб. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2020. 208 с.*

4. Менеджмент : підручник / С. Ю. Бірюченко, К. О. Бужимська, І. В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т. П. Остапчук. Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
5. Griffin R.W. Fundamentals of management.: Book: 10th edition. Cengage Learning, Inc., 2022. 488 p.

#### **Додатковий**

6. Андреева О. В. Фізична рекреація різних груп населення : монографія. Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2014. 280 с.
7. Бондар А. С. Менеджмент фізичної культури (для студентів магістратури): навч. посіб. Харків : ХДАФК, 2016. 116 с.
8. Бондар А., Томанек М. Менеджмент позашкільних навчальних закладів фізкультурно-спортивного напрямку: монографія. Бидгощ: Товариство наукової мережі спортивного права, 2018. 156 с.
9. Гакман А. В. Теорія та методика фізичної рекреації : навч. посіб. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 264 с.
10. Городинська І. В. Управління фізичною культурою і спортом : навч. посіб. Херсон: Вид-во ХДУ, 2010. 112 с.
11. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. Основи управління сферою фізичної культури і спорту: навч. посіб. Львів: ЛДУФК, 2017. 244 с.
12. Жданова О. М., Чеховська Л. Я. Управління сферою фізичного виховання і спорту : навч. посіб. Дрогобич: Коло, 2009. 224 с.
13. Жданова О. М. Управління фізичною культурою : навч. посіб. для фізкультурних закладів вищої освіти. Львів : Вільна Україна, 1996. 127 с.
14. Круцевич Т. Ю., Безверхня Г. В. Рекреація у фізичній культурі різних груп населення: навч. посіб. Київ: Олімп. л-ра, 2010. 370 с.
15. Мальська. Н. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія і практика: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 190 с.
16. Менеджмент: навч. посіб. / Н. С. Краснокутська, О. М. Нащекіна, О. В. Замула та ін. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Київ: Олімпійська література, 2007. 216 с.
18. Основи маркетингу і менеджменту фізкультурно-оздоровчих послуг: навч. посіб. / Л. І. Прокопова, М. Б. Чхайло. Суми : Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. 298с.
19. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
20. Watt David C. Sports management and administration / David C.Watt. 2nd ed. Routledge. 2003.
21. Bhaskar Basu, Michel Desbordes, Soumya Sarkar. Sports Management in an Uncertain Environment. Environment-Springer, 2023.

#### **Інтернет-джерела**

1. Міністерство молоді та спорту України. Офіційний веб-портал. URL: <https://mms.gov.ua/>.

2. Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського. URL: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).
3. Національний олімпійський комітет України. Офіційний сайт. URL: <https://noc-ukr.org/>.
4. Спортивний комітет України. Офіційний сайт. URL: <https://scu.org.ua/>.

*\*курсивом позначено джерела, що знаходяться в бібліотеці ДТЕУ.*