ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ
У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУORGANIZATION OF MANAGEMENT TRAINING SYSTEM
IN THE SPHERE OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

Стаття присвячена одній з актуальних проблем – підготовці майбутніх керівників (менеджерів) фізкультурно-спортивних організацій різних форм власності. Зокрема, комплексно схарактеризовано організацію системи підготовки менеджерів у сфері фізичної культури та спорту. На основі проведеного аналізу науково-педагогічної літератури розглянуто досвід підготовки спортивних менеджерів у навчальних закладах Великобританії, Франції, Швейцарії, Німеччини, Росії та в Україні. Виявлено, що лідером в Європі з підготовки менеджерів для сфери фізичної культури і спорту вважається Великобританія. З'ясовано необхідність підготовки спортивних менеджерів для українських фізкультурно-спортивних організацій у сучасних ринкових умовах функціонування. Установлено, що в Україні підготовка менеджерів для сфери фізичної культури і спорту почала здійснюватися із 2001 року на базі Харківського державного інституту фізичної культури (зараз Академія) та із 2007 року на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України. Сьогодні система підготовки спортивних менеджерів в Україні здійснюється також тільки двома закладами вищої освіти фізкультурно-спортивного профілю за двома освітньо-кваліфікаційними рівнями – бакалаврським і магістерським. Проаналізовано базові нормативно-правові акти, на основі яких здійснюється підготовка менеджерів у сфері фізичної культури та спорту в Україні. Проаналізовано статистичні дані, які щороку висвітлює центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, щодо кількості менеджерів у сфері фізичної культури і спорту. Подано результати проведеного опитування здобувачів вищої освіти Харківської державної академії фізичної культури спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності». У результаті дослідження ми дійшли висновку, що для підвищення якості професійної підготовки менеджерів в Україні необхідно приділяти особливу увагу в навчальному процесі формуванню управлінських здібностей у здобувачів вищої освіти, активно використовувати інноваційні форми та методи навчання, постійно оновлювати навчальні програми відповідно до вимог практики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності таких фахівців в сучасних ринкових умовах функціонування фізкультурно-спортивних організацій.

Ключові слова: менеджер, фізична культура, спорт, система, підготовка, фізкультурно-спортивна організація.

This article is devoted to one of the topical problems of preparation of future managers (managers) of sports and sports organizations of different forms of ownership. In particular, the organization of the system of training of managers in the field of physical culture and sports is characterized. On the basis of the analysis of the scientific and pedagogical literature the experience of training of sports managers in educational establishments of Great Britain, France, Switzerland, Germany, Russia and in Ukraine is considered. It is revealed that the leader in Europe in training managers for the field of physical education and sport is considered the United Kingdom. The necessity of training of sports managers for the Ukrainian sports and sports organizations in the modern market conditions of functioning is clarified. It is established that in Ukraine training of managers for the field of physical culture and sports began to be carried out in 2001 on the basis of the Kharkiv State Institute of Physical Education (now the Academy) and in 2007 on the basis of the National University of Physical Education and Sports of Ukraine. Today, the system of training sports managers in Ukraine is also carried out by only 2 higher education institutions of physical and sports profile at two educational and qualification levels – bachelor's and master's degrees. The basic normative legal acts on the basis of which the training of managers in the field of physical culture and sports in Ukraine is analyzed. The statistical data, which is annually reported by the central body of executive power in the field of physical culture and sports, are analyzed, regarding the number of managers in the field of physical culture and sports. The results of the survey of higher education applicants of the Kharkiv State Academy of Physical Culture of the specialty "management in sports activities" are presented. As a result of the research, we concluded that in order to improve the quality of professional training of managers in Ukraine, special attention should be paid to the formation of managerial skills in higher education applicants, to actively use innovative forms and methods of training, to constantly update training programs in accordance with the requirements of practice, will promote the competitiveness of such specialists in the current market conditions of functioning of sports and sports organizations.

Key words: manager, physical culture, sport, system, training, sports organization.

УДК [796.075.6:796.062] 796
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2020/22-4.29>

Корольова М.В.,
канд. юрид. наук,
проректор з науково-педагогічної
роботи
Харківської державної академії
фізичної культури

Постановка проблеми в загальному вигляді.

У контексті модернізації навчального процесу, формування інформаційно-технологічного суспільства, докорінні зміни в соціально-економічному, духовному розвитку держави потребують підготовки менеджерів фізичної культури нової генерації. Реалізація цього стратегічного завдання

зумовлена також глибинними змінами в системі та структурі фізкультурної вищої освіти та необхідністю інтеграції національної освіти в європейський освітній простір [5, с. 82].

Сучасні умови функціонування фізкультурно-спортивних організацій характеризуються складністю і динамічністю. Щоб вижити і розвиватися

в сучасних умовах, керівництво організацій повинно здійснювати пошук нових підходів до ефективного управління їх діяльністю [16, с. 1].

Це зумовлює потребу фізкультурно-спортивних організацій у фахівців, які могли б ефективно виконувати функції управління відповідно до вимог ринку. Завдання навчальних закладів полягає в тому, щоб навчити майбутнього керівника фізкультурно-спортивної організації адаптуватися до умов, які постійно змінюються, творчо мислити, оновлювати свої професійні знання, учитися новому [1, с. 103; 4, с. 4; 6, с. 57; 8, с. 414].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науково-педагогічній літературі найбільш повно розглядається досвід підготовки спортивних менеджерів у навчальних закладах Великобританії, Франції, Швейцарії, Німеччини, Росії (М. Дутчак, О. Ельбрехт). В Україні питання підготовки спортивних менеджерів розглядали у своїх роботах Ю. Дутчак, О. Жданова, Л. Чеховська, А. Бондар, І. Приходько, С. Стадник.

Основна увага авторів зосереджувалась на описі навчальних планів підготовки в закладах вищої освіти, аналізі змісту дисциплін і розгляді професійних, особистісних якостей, навичок і умінь, необхідних для майбутнього спортивного менеджера.

Незважаючи на значну кількість наукових розвідок із даної теми, проблема організації системи підготовки менеджерів у сфері фізичної культури і спорту в Україні ще не була предметом окремого наукового дослідження, що й зумовило вибір теми.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. На основі аналізу психолого-педагогічних праць із проблеми дослідження встановлено, що менеджер – це унікальна сучасна професія, яка вимагає від особистості управлінця постійного вдосконалення, набуття практичних навичок швидкого реагування на зміни, що відбуваються в організації і в зовнішньому середовищі, підвищеного інтересу до самоосвіти, високого рівня самодисципліни [9, с. 23]. Саме професіоналізм, відповідальність, ініціатива й заповзятливість менеджерів здатні в будь-якій ситуації забезпечити організації успіх, високу ефективність реалізованої практичної діяльності та досягнення поставлених цілей [15, с. 147].

Зазначимо, що проблема підготовки спортивних менеджерів була предметом вивчення науковців, але організація самої системи підготовки, на нашу думку, потребує обґрунтування з позиції системного підходу.

Мета статті – комплексно охарактеризувати організацію системи підготовки менеджерів у сфері фізичної культури та спорту.

Виклад основного матеріалу. У закордонних енциклопедіях і енциклопедичних словниках зазвичай характеризують менеджера як керівника,

що обіймає постійну посаду в організації, наділеного повноваженнями в області ухвалення рішень із питань її діяльності в ринкових умовах.

Менеджери – це люди, які забезпечують виконання роботи іншими людьми. Про їхні успіхи судять не за тим, що вони роблять, а за тим, як вони спонукають до роботи інших. Менеджер обов'язково обіймає постійну посаду в організації, йому підпорядковуються співробітники. Менеджер – це найманий керівник. Спортивний менеджер – ключова фігура у спортивній організації, що функціонує в ринкових умовах. Управлінська діяльність – один із найважливіших чинників функціонування та розвитку фізичної культури і спорту. Окремі елементи управлінської діяльності деякою мірою властиві всім категоріям працівників фізичної культури і спорту: тренерам, викладачам, учителям фізичної культури, інструкторам та ін. [10, с. 232].

У своїй праці І. Приходько, С. Стадник [11, с. 93] до основних посад, які обіймають спортивні менеджери, правомірно відносять такі, як:

- директор спортивної школи;
- заступник директора спортивної школи;
- голова (президент) спортивного клубу;
- заступники голови спортивного клубу;
- начальник відділу спортивного клубу;
- директор (завідувач) спортивної споруди;
- президент спортивної федерації (союзу, асоціації);
- віце-президент спортивної федерації;
- голова ФСТ і заступники голови;
- менеджер (начальник) футбольної команди (та з інших ігрових видів спорту);
- керівник (начальник) структурного підрозділу фізкультурно-спортивної організації;
- персональний менеджер спортсмена-професіонала (у тенісі, футболі, хокеї, легкій атлетиці й ін.);
- начальник та заступник начальника управління з фізичної культури і спорту;
- керівник структурних підрозділів управління з фізичної культури і спорту;
- управляючий, керівник, менеджер фітнес-клубу та фізкультурно-оздоровчого центру.

Спортивних менеджерів підрозділяють і за видами професійної діяльності, виділяючи, наприклад, такі їх види: менеджер із персоналу організації, менеджер із реклами, менеджер із маркетингу, менеджер із фінансів, менеджер-представник спортсмена й ін. [1, с. 38].

У фітнес-клубах виділяють менеджерів за напрямками діяльності та за відповідними програмами. Наприклад, фінансовий менеджер, менеджер із продажу, менеджер із персональних програм, менеджер із тренажерів та ін. [12, с. 42].

Структура діяльності менеджера включає такі компоненти:

1. Проєктування, планування та програмування цільової діяльності – створення системи комплексного впливу на членів колективу.

2. Комунікативний компонент – здатність установлювати соціально-педагогічні доцільні відносини із членами колективу [4, с. 12].

Властиві ринку невизначеність ситуації та ризик вимагають від менеджерів самостійності та відповідальності за рішення, що ухвалюються, сприяють пошуку оптимальних управлінських і науково-методичних рішень щодо надання фізкультурно-спортивних послуг населенню і підготовки висококваліфікованих спортсменів [13, с. 131; 14, с. 52].

Професіоналізм менеджера виявляється у знанні технології управління організацією і законів ринку, у вмінні організовувати злагоджену роботу колективу і прогнозувати розвиток організації [10, с. 148].

У різних країнах світу система підготовки спортивних менеджерів у вищих навчальних закладах почала складатися із другої половини 80-х рр. XX ст. Дослідник М. Дутчак [3, с. 45] зазначає, що підготовка менеджерів у цей період включала два головні напрями. У Сполучених Штатах Америки й Канаді вищі навчальні заклади орієнтувалися на підготовку менеджерів вузької спеціалізації, які могли працювати переважно в бейсболі, боксі та гольфі.

Освітня практика підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах країн Західної Європи ґрунтувалася на принципі універсальності. У Великобританії, Франції, Швейцарії, Німеччині впроваджена багаторівнева система освіти, чітко визначені навчальні дисципліни та спецкурси із загальної теорії та прикладних аспектів менеджменту, які враховують специфіку фізкультурно-спортивних організацій і періодично переглядаються з метою вдосконалення змісту підготовки [5, с. 108].

Лідером у Європі з підготовки менеджерів для сфери фізичної культури і спорту вважається Великобританія. Варто підкреслити, що у вищих Великобританії та Німеччині підготовка спортивних керівників здійснюється за двома освітньо-кваліфікаційними рівнями – бакалаврським і магістерським [3, с. 46].

В Україні підготовка менеджерів у сфері фізичної культури і спорту почала здійснюватися із 2001 р., коли на базі Харківського державного інституту фізичної культури була створена кафедра менеджменту фізичної культури. Сьогодні кафедра випускає фахівців за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» із галузі знань 01 «Освіта / Педагогіка» за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності» (бакалавр) і «Менеджмент та маркетинг у сфері фізичної культури і спорту» (магістр).

У 2007 р. на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України була створена кафедра менеджменту і економіки, яка сьогодні

готує фахівців за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» освітнього ступеня «бакалавр» за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності», а також освітнього ступеня «магістр» за спеціалізаціями «Менеджмент і логістика у спорті» та «Менеджмент і маркетинг у спорті».

Підготовка менеджерів I (бакалаврського) освітньо-професійного рівня передбачає чотирирічний термін навчання за денною формою та п'ятирічний заочно. Підготовка менеджерів II (магістерського) освітнього рівня передбачає тільки денну форму навчання тривалістю півтора року.

Навчальний план підготовки менеджерів у спортивній діяльності включає нормативні та вибіркові навчальні дисципліни циклу гуманітарної та соціально-економічної підготовки, циклу природничо-наукової підготовки, а також циклу професійної та практичної підготовки.

Велике значення в навчальному плані має цикл практичної підготовки. Протягом першого року навчання здобувачі вищої освіти під час «Ознайомчої практики» знайомляться з фізкультурно-спортивними організаціями й органами управління у сфері фізичної культури і спорту міста Харкова й області з урахуванням особливостей їх практичної діяльності. Другий рік навчання присвячується формуванню практичних навичок за допомогою «Організаційно-управлінської практики», мета якої – робота з документацією фізкультурно-спортивних організацій і органів управління, а також організація спортивних заходів тощо. На третьому році навчання здобувачі вищої освіти проходять педагогічну практику, мета якої – ознайомлення з документацією, що ведеться вчителем фізичної культури в загальноосвітніх навчальних закладах, передбачає написання конспектів уроків, проведення уроків, участь в організації змагань тощо. Головним завданням четвертого року навчання є «Практика за фахом». Мета практики – безпосередня підготовка до виконання фахових обов'язків у фізкультурно-спортивній організації та в органах управління фізичної культури та спорту. Під час проходження цієї практики формуються вміння організовувати ділові наради, аналізувати та планувати фінансове забезпечення організацій тощо.

Отже, під час практики студенти формують навички майбутньої фахової діяльності у відповідних організаціях, установах і закладах.

Здобувачі вищої освіти II (магістерського) освітньо-професійного рівня спеціалізації «Менеджмент та маркетинг у сфері фізичної культури та спорту» проходять стажування у фізкультурно-спортивних організаціях. Основна мета – формувати навичок організації й управління, діловодство тощо.

Базові нормативно-правові акти, на основі яких здійснюється підготовка менеджерів у сфері

фізичної культури та спорту, такі: закони України «Про вищу освіту», «Про освіту», «Про фізичну культуру і спорт», постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 р. № 1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій», постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти», Національний класифікатор України: «Класифікатор професій» ДК 003:2010, Стандарт вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та освітньо-професійна програма.

Відповідно до статистичних даних, які щороку висвітлює центральний орган виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, у нашій країні на кінець 2018 р. налічувалося всього 70 135 штатних працівників. Завданням проведеного аналізу даного звіту було визначити кількість менеджерів у сфері фізичної культури і спорту. До менеджерів насамперед належать працівники структурних підрозділів із фізичної культури і спорту органів виконавчої влади (місцевого самоврядування) – 1 867 осіб. Необхідно звернути увагу на кількість працівників:

– у центральних осередках (міністерствах) – 91 особа;

Рис. 1. Розподіл відповідей респондентів щодо джерел інформації про спеціалізацію «Менеджмент у спортивній діяльності»

Рис. 2. Пропозиції респондентів щодо поліпшення процесу навчання за спеціалізацією:

1 – більше уваги приділяти практиці в управліннях з питань фізичної культури і спорту, спортивних школах, фітнес-клубах та інших фізкультурно-спортивних організаціях; 2 – приділяти більше уваги вивченню психології; 3 – проводити більше ділових, проектних ігор, тренінгів; 4 – більше уваги приділяти питанням в області економіки; 5 – поповнити фонд бібліотеки Академії; 6 – підвищити професіоналізм викладачів; 7 – поглиблено вивчати іноземні мови

- в обласних управліннях з питань фізичної культури та спорту – 220 працівників;
- у районних управліннях з питань фізичної культури та спорту – 668 працівників;
- у міських управліннях з питань фізичної культури та спорту – 346 працівників;
- в об'єднаних територіальних громадах сіл, селищ, міст – 542 працівники.

Варто також зазначити, що працівники дитячо-юнацьких спортивних шкіл усіх типів, тобто директори, заступники директорів, методисти – це також менеджери (3 762 осіб). До кагорти менеджерів також ми відносимо директорів, заступників директорів, методистів шкіл вищої спортивної майстерності, центрів олімпійської підготовки, спеціалізованих навчальних закладів спортивного профілю – 561 осіб.

Управлінські функції у сфері фізичної культури та спорту виконують працівники фізкультурно-спортивних товариств і установ, тобто директори та заступники, які також є менеджерами – 1 627 осіб, працівники відокремлених підрозділів національних спортивних федерацій – 154.

Працівники спортивних споруд, які також менеджери, тому що виконують управлінські функції: планування, організацію, контроль над діяльністю спортивних споруд – 1 926 осіб.

Варто звернути увагу на те, що кількість менеджерів у сфері фізичної культури та спорту значно більше, оскільки комерційні фізкультурно-спортивні клуби не звітують до органів державної статистики.

У межах нашого дослідження проводилось опитування здобувачів вищої освіти другого, третього, четвертого, п'ятого курсів денної та заочної форм навчання спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» Харківської державної академії фізичної культури. Одним із завдань нашого дослідження було виявлення джерел інформації про спеціалізацію. Аналіз результатів дослідження показав, що більшість респондентів дізналися про спеціалізацію «Менеджмент у спортивній діяльності» з Інтернету – 35% (рис. 1). Ми пояснюємо це тим, що Академія проводить широку агітаційну роботу в Інтернеті за допомогою офіційного сайту й акаунтів у соціальних мережах.

Наше дослідження також охопило такий аспект, як вибір професії менеджера. У процесі анкетування було визначено, що вибір даної професії для більшості респондентів зумовлений прагненням до самореалізації і самовдосконалення – 37,5%. Бажання стати авторитетним фахівцем у сфері фізичної культури та спорту зумовило вибір 37,5% респондентів, бажання керувати людьми – 30%. Цікава думка 22,5% опитаних щодо того, що праця

керівників є високооплачуваною, що й зумовило їхній вибір. Прагненням до влади, лідерства зумовлений вибір професії менеджера для 7,5% респондентів. Вибір решти – 7,5% – можливістю навчитися грамотно організовувати свою роботу.

Велике значення під час нашого опитування мало питання, яке було спрямоване на визначення думки респондентів щодо поліпшення якості підготовки здобувачів вищої освіти спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності» (рис. 2.). Більшість респондентів вважають, що зараз необхідно більше уваги приділяти практиці в управліннях із питань фізичної культури і спорту, спортивних школах, фітнес-клубах та інших фізкультурно-спортивних організаціях, – 37,5%. На думку 32,5%, необхідно приділяти більше уваги вивченню психології. Проводити більше ділових, проєктних ігор, тренінгів хотілося б 27,5% опитаних, більше уваги приділяти питанням в області економіки – 27,5%, поповнити фонд бібліотеки Академії – 22,5%; підвищити професіоналізм викладачів – 15%; поглиблено вивчати іноземні мови – 12,5%.

Одним із головних завдань анкетування було визначення необхідності нашої спеціалізації. Тому ми запитали респондентів: «Ви б порекомендували своїм друзям, знайомим, родичам вчитися на спеціалізації «Менеджмент у спортивній діяльності»?». Більшість респондентів відповіли – «скоріше так, ніж ні» – 37,5%. Цей відсоток говорить про те, що наші здобувачі вищої освіти зацікавлені в популяризації нашої спеціалізації та вважають її необхідною. Відповіді: «так, звичайно» – 32,5%, «скоріше ні, ніж так» – 20%, категорично «ні» – 7,5%.

Більшості опитаних подобається навчатися за спеціалізацією «Менеджмент у спортивній діяльності» – 62,5%. Ще 30% опитаних відповіли, що їм дуже подобається навчатися. Решта (7,5%) обрали варіант відповіді «важко відповісти». Однак жодний респондент не відповів на дане запитання «ні».

Висновки. Отже, отримані результати нашого дослідження свідчать, що для підвищення якості професійної підготовки менеджерів в Україні необхідно приділяти особливу увагу в навчальному процесі формуванню управлінських здібностей у здобувачів вищої освіти, активно використовувати інноваційні форми та методи навчання, постійно оновлювати навчальні програми відповідно до вимог практики, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності таких фахівців у сучасних ринкових умовах.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі стосуються вивчення ринку праці спортивних менеджерів в Україні, зокрема потреби і попиту на фахівців цієї професії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бондар А., Стадник С. Менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Ч. II. Харків, 2017. 124 с.
2. Дутчак М. Особливості підготовки майбутніх менеджерів спорту для всіх. *Спортивний вісник Придніпров'я*, Дніпро, 2007. № № 2–3. С. 95–98.
3. Дутчак М. Підготовка фахівців з менеджменту і управління спортом для всіх у зарубіжних країнах. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми з фізичного виховання і спорту*. Харків, 2009. № 3. С. 43–48.
4. Дутчак Ю. Особистісні детермінанти організованості спортивного менеджера як суб'єкта управлінської діяльності: автореф. дис. ... канд. наук із фіз. вих. Львів, 2003. 20 с.
5. Ельбрехт О. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США: порівняльний аналіз: монографія. Київ: Основа, 2009. 256 с.
6. Жданова О., Чеховська Л. Управління сферою фізичного виховання і спорту: навчальний посібник. Дрогобич, 2009. 224 с.
7. Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» та інших законодавчих актів України»: Закон України від 17 листопада 2009 р. № 1724–VI. *Офіційний вісник України*. 2009. № 97. С. 30–52.
8. Криштанович С. Формування у майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту готовності до професійної діяльності. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 414–417. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_3_99.
9. Куделко В., Куделко А. Конкурентоспроможність освітньої послуги за напрямом підготовки «Менеджмент у спорті» на освітянському ринку України. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. Харків, 2014. № 4. С. 22–26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-obrazovatelnoy-uslugi-po-napravleniyu-podgotovki-menedzhment-v-sporte-na-rinke-obrazovatelnyh-uslug-ukrainy/viewer>.
10. Переверзин И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Физическая культура и спорт, 2006. 464 с.
11. Приходько И., Стадник С. Совершенствование подготовки менеджеров в сфере физической культуры и спорта в Украине. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми з фізичного виховання і спорту*. Харків, 2013. № 9. С. 91–95.
12. Приходько І., Оксененко А. Організація і менеджмент фізичної культури: навчальний посібник. Харків, 2010. 178 с.
13. Тягур Р. Особливості управлінської праці у сфері фізичного виховання і спорту. *Вісник Прикарпатського університету*. Івано-Франківськ, 2013. Вип. 18. С. 129–137.
14. Чеховська Л. Теоретичні основи управлінської праці фізкультурного керівника. *Проблеми актуалізації рекреаційно-оздоровчої діяльності населення: матеріали III Міжрегіональної науково-практичної конференції*. Львів, 2002. С. 51–54.
15. Шерин В. Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту. *Вестник Томского государственного университета*. 2011. № 347. С. 147–150.
16. Danylchuk K. Internationalizing Ourselves: Realities, Opportunities, and Challenges. *Journal of Sport Management*. 2011. Vol. 25. Iss. 1. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1123/jsm.25.1.1>.